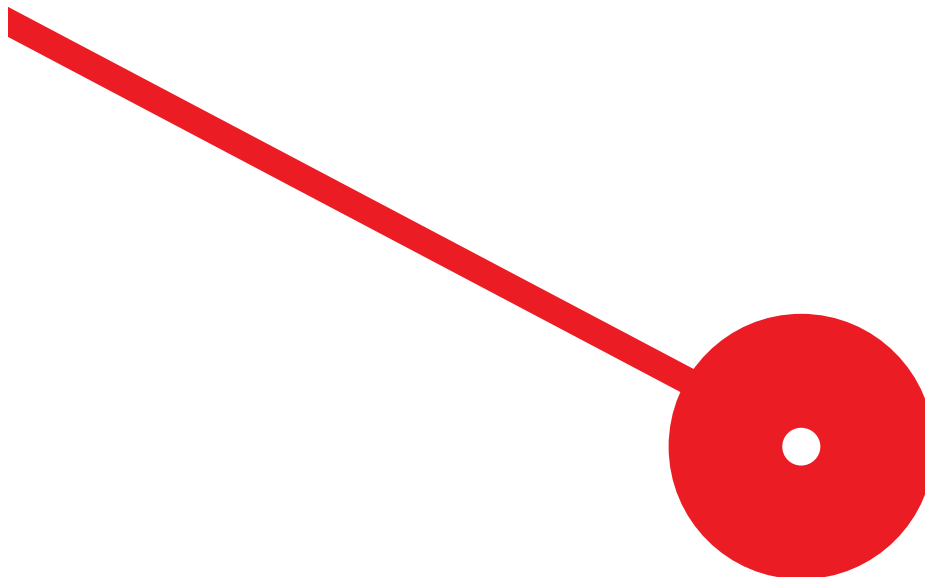




Impactos na implementação do teletrabalho: Estudo de caso do Instituto Federal do Mato Grosso do Sul

Diogo Pereira de Oliveira

11/2021 Versão final (esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri)





Impactos na implementação do teletrabalho: Estudo de caso no Instituto Federal do Mato Grosso do Sul

Diogo Pereira de Oliveira

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Assessoria de Administração sob orientação da Dra. Susana Jacinta Queirós Bernardino.



Agradecimentos

Agradeço este trabalho a Deus, sem ele nada seria possível.

À minha esposa Renilda, pelo apoio incondicional, paciência e incentivo.

À minha orientadora Prof^a. Dra. Susana Bernardino.

Aos meus filhos Caetano, Emanuel e Miguel pela compreensão.

Gostaria de agradecer, aos meus pais Valdomiro e Maria Helena pelo carinho, afeto, dedicação e cuidado que me deram durante toda a minha existência. Meu amor será eterno.

Ao Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS) pela oportunidade.

Aos meu colegas, familiares que diretamente ou indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa.

Sem o apoio de todos, este trabalho não teria sido realizado. A vocês, meu muito, muito obrigado.

Resumo:

O ensaio em análise aborda o impacto da implementação do teletrabalho no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso do Sul (IFMS), uma Autarquia Pública Federal, com prerrogativa de autonomia administrativa para desenvolver suas atividades. A dissertação concentra no entendimento dos gestores sobre a implementação do teletrabalho e seus possíveis impactos na instituição em análise, tais como seus benefícios, dificuldades, desafios e facilitadores. Atualmente este formato de trabalho ainda não é desenvolvido, mas adota-se o trabalho remoto devido a pandemia do Covid-19 e o impacto de sua adoção é apreciável em entender. A metodologia adotada nesta investigação caracteriza-se por ser qualitativa. O trabalho empírico baseou-se na realização de estudo de caso único, sendo o instrumento de recolha de dados a entrevista semiestruturada. Em seguida realizou-se análise de conteúdo das entrevistas coletadas e posteriormente passou-se para a triangulação dos dados. Os dados utilizados na triangulação dos dados foram os documentos oficiais do IFMS, os atos normativos sobre o teletrabalho e as entrevistas das coletas de dados. A amostra deste estudo envolveu dezesseis participantes: representantes do Colégio de Dirigentes do IFMS. Relativamente aos resultados obtidos, constatou-se que os gestores do IFMS têm conhecimento sobre o tema, apoia a implementação do teletrabalho na instituição, e sabem dos procedimentos legais para sua adoção. Além disso, foi possível identificar os benefícios e os mecanismos facilitadores de sua adoção, bem como as dificuldades para sua implementação.

Palavras chave: Benefícios, desafios, dificuldades, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso do Sul, implementação, teletrabalho.

Abstract:

The essay under analysis addresses the impact of the implementation of telework at the Federal Institute of Education, Science and Technology of Mato Grosso do Sul (IFMS), a Federal Public Authority, with the prerogative of administrative autonomy to develop its activities. The dissertation focuses on the managers' understanding of the implementation of telework and its possible impacts on the institution under analysis, such as its benefits, difficulties, challenges and facilitators. Currently, this work format is not yet developed, but remote work is adopted due to the Covid-19 pandemic and the impact of its adoption is appreciable to understand. The methodology adopted in this investigation is characterized by being qualitative. The empirical work was based on carrying out a single case study, and the data collection instrument was a semi-structured interview. Then, content analysis of the collected interviews was carried out and later on to the triangulation of data. The data used in the data triangulation were the official documents of the IFMS, the normative acts on telework and the interviews of the data collection. The sample of this study involved sixteen participants: representatives of the College of Directors of the IFMS. Regarding the results obtained, it was found that the IFMS managers are knowledgeable about the topic, support the implementation of telework in the institution, and know the legal procedures for its adoption. In addition, it was possible to identify the benefits and mechanisms that facilitate its adoption, as well as the difficulties for its implementation.

Key words: Benefits, challenges, difficulties, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso do Sul, implementation, Telework.

Índice geral

Introdução	1
Capítulo I – Referencial Teórico	6
1.1 Sobre o conceito de teletrabalho	7
1.2 Histórico de teletrabalho	8
1.3 Contexto normativo do teletrabalho no Brasil	11
1.4 Implementação do teletrabalho	15
1.5 Benefícios do teletrabalho	17
1.5.1 Benefícios para as empresas	17
1.5.2 Benefícios para os trabalhadores	20
1.5.3 Benefícios para a comunidade	22
1.6 Dificuldades à implementação no teletrabalho	24
1.6.1 Dificuldades para as organizações	24
1.6.2 Dificuldades para os (tele)trabalhadores.....	27
1.6.3 Dificuldades para a comunidade.....	28
1.7 Fatores facilitadores do processo de implementação do teletrabalho	30
Capítulo II – Metodologia.....	34
Capítulo III – Análise dos resultados.....	45
3.1 Contextualização da instituição.....	46
3.2 Perfil dos respondentes.....	48
3.3 Análise dos dados.....	50
3.3.1 Processo geral de implementação	50
3.3.2 Benefícios percebidos pelos gestores.....	56
3.3.3 Dificuldades percebidas pelos gestores	63
3.3.4 Compreensão dos aspectos facilitadores.....	69
Capítulo IV – Discussão dos resultados.....	73
Capítulo V – Conclusões e limitações	82

Referências bibliográficas.....	87
Apêndices.....	95
Apêndice I – Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)	95
Apêndice II – Guião de entrevista	98
Anexos.....	100

Índice de Figuras

Figura 1 - Resumo dos benefícios para as empresas	20
Figura 2 - Resumo dos benefícios para o teletrabalhador	22
Figura 3 - Resumo dos benefícios para a comunidade	23
Figura 4 - Resumo das dificuldades para as organizações	26
Figura 5 - Resumo das dificuldades dos teletrabalhadores.....	28
Figura 6 - Resumo das dificuldades para a comunidade	30
Figura 7 - Realização da pesquisa de estudo de caso	37
Figura 8 - Protocolo do estudo de caso	43
Figura 9 - Estado de Mato Grosso do Sul.....	47
Figura 10 - Organograma do IFMS	48
Figura 11 -Processo geral de implementação na visão dos gestores	56
Figura 12 - Benefícios do teletrabalho na visão dos gestores.....	63
Figura 13 - Dificuldades do teletrabalho na visão dos gestores	68
Figura 14 - Aspectos facilitadores do teletrabalho na visão dos gestores	72
Figura 15 - Mapeamento de processos do IFMS.....	75

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Sexo dos entrevistados	49
Gráfico 2 - Faixa etária dos entrevistados	49
Gráfico 3 - Custos mencionados pelos gestores	60

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Materiais gerados nas entrevistas	41
Tabela 2 - Grau de escolaridade	50

Lista de abreviaturas

CGU	Controladoria Geral da União
CIS	Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
Codir	Colégio de Dirigentes
Cosup	Conselho Superior
Covid-19	coronavírus SARS-CoV-2
DIGEP	Direção de Gestão de Pessoas
DIRAD	Direção de Administração
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFMS	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul
ME	Ministério da Economia
MEC	Ministério da Educação
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial da Saúde
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
RFEPCT	Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
Serpro	Serviço Federal de Processamento de Dados
SGP	Secretaria de Gestão e Desempenho Pessoal
SUAP	Sistema Unificado de Administração Pública
TCU	Tribunal de Contas da União
TIC	Tecnologias da informação e comunicação

As formas do trabalho têm passado por grandes mudanças no século XXI, no que diz respeito à presença física do trabalhador. O uso de novas ferramentas das tecnologias da informação e comunicação (TIC) e o avanço e aperfeiçoamento de novas tecnologias têm contribuído para estas transformações (Andrade et al., 2002), estimulando assim, adaptações no mercado de trabalho e virtualizando a sua realização (Aderaldo et al., 2017).

Segundo Oliveira (2019), a mudança no mundo do trabalho em decorrência das inovações tecnológicas submetem as organizações a novas exigências, tanto em suas estruturas, como nos processos de trabalho, resultando em novos formatos organizacionais que se adequam a recentes demandas e realidades.

Na administração pública as organizações também vêm passando por grandes transformações, que envolvem mudanças expressivas na organização do trabalho e criação de novos elementos da cultura organizacional, como também no conjunto de valores. Estas mudanças tem exigido cada vez mais, um governo qualificado e eficiente na prestação de serviços e voltado sobretudo para uma governança com base em resultados (Oliveira, 2019). Além disso, não se deve esquecer da crise econômica e financeira que atravessa o Brasil, exigindo ajustes estruturais cada vez mais efetivos nos órgãos públicos.

Em decorrência de avanços na iniciativa privada, os governos adotam mudanças na sua estrutura administrativa, sendo uma tendência atual o teletrabalho. Esta modalidade apresenta muitas vantagens para as organizações e seus colaboradores, o que já pode ser observado nas instituições que adotaram estas mudanças. Com efeito, o teletrabalho pode contribuir para o aumento da produtividade laboral, proporcionar flexibilidade organizacional, ajudar a reduzir os custos de infraestrutura e manter os gastos públicos (Mendes et al., 2020).

O diferencial do teletrabalho face à outras modalidades de trabalho é que o empregado executa suas atribuições fora do domicílio físico do empregador, ou seja, no seu domicílio, em trabalho de campo, entre outros. Regularmente se observa a execução de suas atividades na residência do trabalhador, utilizando-se das ferramentas tecnológicas necessárias, como computador, celulares, tablets, desde que logados na internet.

A adoção do teletrabalho vem crescendo cada vez mais entre empresas e órgãos públicos brasileiros. Não obstante a regulamentação na legislação trabalhista é bastante recente, tendo sido introduzida no ano de 2017, com a Lei n. 13.467 (2017). O Estado busca agir de forma mais eficiente e eficaz, utilizando-se das ferramentas de que dispõe. O avanço tecnológico e as maiores exigências dos cidadãos por serviços mais céleres, tem levado a administração pública a alterar seu formato organizacional para acelerar e desburocratizar o atendimento dos usuários. Deste modo, as organizações utilizam sistemas de controle gerencial para medir, controlar e gerir o desempenho das atividades executadas por seus colaboradores, criando assim valor para as empresas, que serão aplicados por seus responsáveis na gestão estratégica destas organizações (Beuren & Teixeira, 2014).

Após a instauração momentânea do trabalho remoto, viabilizado pelas TIC, o governo procurou compreender a conveniência e a necessidade de institucionalização dessa modalidade de trabalho no âmbito do Governo Federal, resultando na publicação da Instrução Normativa n. 65 (2020). Este normativo regulamentou a implementação do programa de gestão e é balizado no teletrabalho.

Diante desta necessidade de inovar nas relações de trabalho, aliado com a experiência do trabalho remoto devido a pandemia do coronavírus SARS-CoV-2 (Covid-19) e juntamente com o desenvolvimento das TIC, a questão de investigação a que se pretende dar resposta é: Quais os benefícios e desafios percebidos pelos gestores na implementação do teletrabalho no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul?

Tendo em conta a questão de investigação a que se pretende dar resposta, pretende-se como objetivo principal compreender as consequências da implementação do teletrabalho no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul, através da compreensão dos principais benefícios e desafios percebidos pelos gestores decorrentes da sua implementação.

O interesse em pesquisar o tema Teletrabalho, surgiu diante das grandes modificações no cenário corporativo, com a ampliação das ferramentas de TIC e a necessidade de aperfeiçoamento e inovação nas relações de trabalho. Para além disso, segundo Oliveira e Pantoja (2018, p.10), “A adoção do teletrabalho nas organizações públicas brasileiras ainda é incipiente e há escassez de estudos científicos sobre a

temática”, por isso, tratar sobre o tema na administração pública é perspicaz para o entendimento da matéria que carece em ser pesquisado. As perspectivas da retomada da atividade econômica após a pandemia devem levar em consideração novos modelos de trabalho que emergiram de forma significativa durante o período de isolamento, e que, certamente serão utilizados, o que reforça a necessidade de compreensão e aprofundamento do tema abordado (Góes et al., 2020). Além destes pontos, o interesse surgiu também a partir da experiência profissional de trabalho remoto. Este tipo de trabalho foi imposto pelo governo federal devido ao cenário pandêmico do Covid-19, como medida de proteção dos servidores e adoção do isolamento social. Após a experiência do trabalho remoto o governo vem adotando esforços para institucionalização do teletrabalho no Poder Executivo Federal.

O IFMS será o objeto de estudo desta pesquisa, pois diante da sua autonomia autárquica, pode optar pela implementação do teletrabalho, almejando, portanto, o aumento da eficiência institucional e o reconhecimento como uma instituição de ensino de excelência. A escolha da instituição se deu também pelas ferramentas de trabalho virtualizadas e disponibilizadas pela instituição, que facilita obter informações para o desenvolvimento da pesquisa.

O contributo desta dissertação é avaliar o potencial dos telegenciadores em perceber os efeitos deste novo formato de trabalho a nível institucional no IFMS, servindo de referência para as demais instituições ligadas a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT). Espera-se que este estudo sirva de ferramenta eficaz para a implementação no órgão pesquisado, para uso dos gestores públicos na tomada de decisão e orientação para os demais institutos federais de ensino.

Para dar resposta aos objetivos da dissertação o trabalho está dividido em quatro capítulos: o primeiro, inicia-se com o estudo da arte, abordando o enquadramento conceitual do tema e a evolução histórica até à atualidade, em seguida será explorado a implementação do teletrabalho, como também o contexto normativo para sua adoção no Brasil, por fim, os benefícios, dificuldades, desafios e facilitadores da implementação do teletrabalho para as empresas, os trabalhadores e a sociedade.

No segundo capítulo, encontra-se detalhado os procedimentos metodológicos para a realização do estudo, onde descreve-se o desenho da investigação e as técnicas a serem utilizadas para a realização do estudo empírico. No terceiro capítulo, são analisados e

discutidos os resultados das entrevistas semiestruturadas realizada com os gestores do IFMS. No quarto capítulo são apresentadas as considerações finais do presente estudo.

Além destes quatro capítulos, apresenta-se ao final as referências bibliográficas.

CAPÍTULO I – REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados os principais conceitos do teletrabalho, *home office* e trabalho remoto que serão fundamentais para compreensão do teletrabalho, tema central desta dissertação. Para além disso, pretende-se também compreender o contexto normativo do teletrabalho no Brasil, bem como os modelos de implementação, os benefícios, as dificuldades e os fatores facilitadores, para os teletrabalhadores, para as organizações e para comunidade, que esta modalidade de trabalho é capaz de proporcionar.

1.1 Sobre o conceito de teletrabalho

Segundo Delgado (2019), o trabalho em domicílio existe há tempos na vida social, sendo comum para alguns profissionais, como costureiras, doceiras, trabalhadores do setor de calçados, entre outros, sem a obrigatoriedade do uso de equipamentos tecnológicos. No entanto, com a evolução tecnológica, o trabalho em domicílio ampliou sua abordagem, passando a potenciar-se através do uso de recursos tecnológicos. A partir de então, criou-se uma nova forma de trabalho, denominada teletrabalho, que abrange vários setores, como por exemplo: os administrativos e de gerência. O teletrabalho móvel conhecido como nômade, caracteriza pela sua mobilidade e ausência de controle de frequência, de modo que o local de realização do trabalho é adaptado às necessidades da empresa (Hazan & Morato, 2019).

Ainda não há um consenso sobre a definição do teletrabalho. Em 1996, foi lançada a convenção nº 177, alusiva ao trabalho “em domicílio”, pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) e, desde então, muito se tem debatido sobre o assunto. Não obstante, esta Organização ainda não disciplinou a sua definição de forma globalizante. Para Brik e Brik (2013), o *home office* é o termo genérico usado para a definição do trabalho remoto, que também pode ser nomeado como teletrabalho ou trabalho a distância, sendo que alguns acertos de teletrabalho podem ser previamente definidos como o local de labor, enquanto outros contratos permitem a flexibilidade total da localização do colaborador.

Segundo Oliveira (2017), não se pode misturar o conceito do teletrabalho com o de *home office*, pois o primeiro é exequível de qualquer lugar, já o segundo seria o local escolhido para o colaborador desempenhar suas atividades mediante uso da telemática. Delgado (2019), caracteriza o *home office*, como aquele a base das TIC, acrescentando para o regime de teletrabalho a possibilidade de sua execução em locais distintos.

Para Fincato e Andrade (2018), o teletrabalho se expande como nova forma de trabalho, apoiada nas evoluções tecnológicas de um passado próximo, que introduziram as chamadas TIC nas relações de trabalho.

O teletrabalho compreende o realizado à distância e com equipamentos tecnológicos, constituindo nova forma flexível de trabalho (Illegems & Verbeke 2004; Rosenfield & Alves, 2011). De acordo com Delgado (2019), o teletrabalho diz respeito à realização da atividade laboral à distância, não presencial, descentralizado e por meio de um conjunto de serviços informatizados, fornecidos através de uma rede de telecomunicações, com a virtualização e a intangibilidade da matéria, ou seja, o trabalho passa a ser prestado de qualquer lugar. Teletrabalho é assim entendido como a realização de atividades laborais à distância, fazendo uso de TIC, durante a totalidade ou parte da jornada semanal de trabalho (Allen et al., 2015; Taskin & Bridoux, 2010).

O ordenamento jurídico brasileiro, com a lei nº 13.467/2017, alterou a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), constando em seu art. 75-B, a definição de teletrabalho como: “a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo”. Caso o colaborador compareça às dependências do empregador, para realizar atividades específicas, não descaracteriza o regime de teletrabalho. No âmbito da administração pública federal foi publicado a Instrução Normativa n. 65 (2020), que define o teletrabalho como a modalidade em que o servidor participante cumpre sua jornada de trabalho fora das dependências físicas do órgão, de forma parcial ou integral, e com a utilização de recursos tecnológicos, executando atividades passíveis de controle e para as quais foram definidos metas, prazos e entregas.

1.2 Histórico de teletrabalho

Para uma melhor compreensão do conceito, importará fazer uma breve contextualização da evolução histórica do teletrabalho. Para Oliveira (2019), o trabalho tem passado por diversas mudanças com a globalização, sofrendo constantes alterações na busca pela competitividade. Muitas dessas modificações têm ocorrido por via do uso intensivo das TIC, que potenciam o desenvolvimento de novas modalidades e formas de organização do trabalho.

Em 1969 surgem os primeiros relatos sobre o trabalho remoto, a partir do sociólogo italiano Domenico de Masi, o qual organizou um seminário sobre o teletrabalho, discutindo o tema mesmo antes da popularização dos computadores pessoais e da internet (Brik & Brik, 2013). Para além disso, a crise do petróleo na década de 1970 teve um importante papel no surgimento da ideia de teletrabalho. Este período foi caracterizado por preços elevados dos combustíveis e congestionamentos nas grandes cidades, que levou às primeiras ideias de incentivo ao trabalho em casa ou em centros de teletrabalho (Pyöriä, 2011; Stiles, 2020).

Na literatura, por sua vez, o conceito surgiu com a teoria de Nilles, definindo o teletrabalho como a forma de levar o trabalho até seus colaboradores (Nilles, 1997). Embora o teletrabalho seja correntemente considerado no começo na década de 1970 (Bailey & Kurland, 2002; Stiles, 2020), esta atividade não se tornou comum até o começo dos anos de 1990, quando aumentou a quantidade de teletrabalhadores (Caillier, 2011). De fato, o crescimento da quantidade de teletrabalhadores ocorreu com a introdução de computadores pessoais na década de 1980 (Nilles, 1997) e laptops e telefones celulares na década de 1990, quando os preços e tamanhos destes dispositivos diminuíram e a velocidade e a largura de banda aumentaram (Kizza, 2015). Assim, com o desenvolvimento da tecnologia, a conectividade móvel pôde ser fornecida a um preço acessível e, conseqüentemente, trabalhar fora do escritório tornou-se mais viável para vários funcionários em todo o mundo (Allen et al., 2015). Assim, a atratividade do teletrabalho acentuou-se com o avanço na capacidade de criptografia da tecnologia de redes virtuais privadas, que melhorou o fluxo de dados, isso acompanhado de melhorias na banda larga permitindo download rápido e fácil de dados (Illegems & Verbeke, 2004). Além disso, a vasta expansão dos cabos de fibra ótica submarinos na década de 1990 permitiu esta evolução tecnológica (Peha, 2019).

O teletrabalho surgiu como uma tendência, sendo múltiplas as razões para a sua adoção em um grande número de países, desenvolvidos e em desenvolvimento. Um forte dinamismo foi gerado nos últimos anos, orientado para este modelo de trabalho. Como confirmação deste fato, observa-se a crescente implementação de programas de teletrabalho pelas empresas, introduzindo práticas de flexibilidade em suas estruturas organizacionais (Alzate & Garcia, 2020). Esta nova modalidade de trabalho tem se tornado exequível, pela acessibilidade de aquisição tecnológica, viabilizando sua aplicação nas organizações (Mendes et al., 2020).

Neste contexto o teletrabalho tem-se vindo a tornar numa prática comum em algumas empresas (Losekann & Mourão, 2020), como é o caso, por exemplo, das empresas Sun Microsystems, AT&T, Dow Chemical, Nortel e Guidant Financial Group, que têm implementado com sucesso programas de teletrabalho (Goodman, 2013). Ao contrário, algumas empresas têm sentido algumas dificuldades na sua implementação, como por exemplo, a IBM ou a YAHOO (Berman, 2017).

No Brasil, o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) foi a instituição precursora no teletrabalho, tendo a sua primeira experiência-piloto ocorrido em 1986 no Rio de Janeiro. Posteriormente, em 2012, regulamentou-se o teletrabalho por meio de norma interna GP 071. O Tribunal de Contas da União (TCU), por sua vez, figura como órgão pioneiro na regulamentação do teletrabalho em 2010. A experiência piloto deu-se no início de 2009 e em 2010 ocorreu sua regulamentação.

Com a edição da Lei nº 13.467 em 2017, conhecida como lei da reforma trabalhista, foi inserido na legislação novos regramentos a respeito do trabalho realizado no âmbito do *home office* ou teletrabalho.

Durante o surto de coronavírus Covid-19, o teletrabalho passou a ser obrigatório para vários trabalhadores, como medida eficaz e necessária para controlar a pandemia. Os governos determinaram políticas de autoisolamento e permanência em casa (Zhang et al., 2020). O distanciamento imposto nesta modalidade reduz os contágios (Kawashima et al., 2020). Para além disso, a Organização Mundial da Saúde (OMS) e governos de vários países recomendaram o teletrabalho como prevenção ao Covid-19. Neste contexto, a administração pública federal antecipou a adoção do regime de teletrabalho, dando autonomia a cada unidade administrativa para criar normas internas que regulamentassem o modelo de trabalho não presencial. Posteriormente regulamentou e incentiva a implantação deste regime de trabalho definitivamente.¹

As medidas de isolamento exigiram um ajuste imediato nas relações de trabalho e a solução adotada foi a implementação do *home office*, por parte da força de trabalho. O *home office* apresentou-se como um desafio significativo para as empresas que adotavam o controle presencial como sustentáculo nas relações trabalhistas (Losekann & Mourão,

1 <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/gestorpublico/1276-autorizacao-para-liberacao-de-computadores-%20teletrabalho> acessado em 25/08/2020

2020). Nesta fase de ajustes, enquanto os gestores descobriam a medida certa de distribuição de tarefas, os trabalhadores buscavam adaptar-se em tempo recorde a um home office que não teve o devido tempo de ser planejado e corretamente estruturado (Losekann & Mourão, 2020).

1.3 Contexto normativo do teletrabalho no Brasil

No Brasil as normas que regulam as relações individuais e coletivas de trabalho foram sancionadas pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943, que posteriormente foram alteradas pela Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011 e mais recentemente pela Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Segundo Amorim (2020), a realidade social provocou a regulamentação do trabalho a distância no Brasil, ao constatar segundo projeções do censo de 2010, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a existência de 20 milhões de trabalhadores em domicílio em todo o país.

Inicialmente a regulamentação deste trabalho deu-se com a alteração do art. 6º da CLT, com a publicação da Lei n. 12.551 (2011). Esta legislação equiparou as relações de trabalho executadas no estabelecimento da empresa com as desempenhadas no domicílio do empregado e as realizadas a distância (Lei n. 12551, 2011). Esta equiparação adequa a legislação brasileira as novas relações de trabalho, caracterizadas pelas inovações tecnológicas (Amorim, 2020).

A publicação da Lei n. 13.467 (2017) inseriu o regime de teletrabalho na CLT. No seu art. 75-B, define o trabalho fora das dependências do empregador com a utilização dos meios de telecomunicação (Fincato & Andrade, 2018). No âmbito da administração pública federal foi publicado a Instrução Normativa n. 19 (2020), onde o governo abriu precedentes para o trabalho remoto em casos excepcionais, ou seja, autorizou os funcionários públicos a executarem suas atividades remotamente, a critério da autoridade máxima de cada unidade administrativa. Percebeu-se posteriormente que houve uma redução significativa das despesas administrativas, levando o executivo federal a incentivar esta prática.

Diante disso, posteriormente, o governo federal publicou a Instrução Normativa n. 65 (2020), criando o programa de gestão, que disciplina o exercício de atividades a distância em que os resultados possam ser efetivamente mensurados, através do estabelecimento prévio de metas, prazos e entregas previamente definidas. A Instrução Normativa n. 65 (2020) regulamentou a adoção do regime do teletrabalho nos órgãos e

entidades pertencentes ao Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal. Apesar de facultativo, o governo federal espera a adesão destes órgãos e entidades. Com esta Instrução Normativa o governo federal tem como objetivo potencializar a produtividade, acompanhar as mudanças e inovações, garantir o bom atendimento da população e utilizar de maneira mais eficiente os recursos públicos.

O Programa de Gestão é focado na mensuração da produtividade e dos resultados das entidades participantes, levando a maior eficiência e a redução dos gastos públicos, além de ampliar a transparência para os cidadãos (Instrução Normativa n. 65, 2020). Com o aumento das demandas no setor público brasileiro, existe a necessidade de superação do trabalho burocratizado, com a prestação de serviços mais céleres e eficientes, visando a modernização dos procedimentos internos e de seu funcionamento (Mendes et al., 2020). A Instrução Normativa n. 65 (2020) determina quais servidores podem participar do programa de gestão; a forma como as atividades serão executadas; estabelece que o setor de gestão de pessoas seja responsável pela implementação deste programa; e exige a indicação de uma área responsável para a verificação do alcance dos resultados institucionais.

Os objetivos do programa de gestão são fomentar uma cultura orientada a resultados, estabelecer e executar métodos de avaliação e alocação de recursos, aumentar a qualidade de vida dos servidores, incentivar o desenvolvimento da inovação e da cultura digital governamental, envolver os servidores com os objetivos da organização, atrair e preservar novos talentos, reduzir custos no setor público e gerir a produtividade e a qualidade dos serviços dos servidores. O programa de gestão conterá as funções que permitem a mensuração da produtividade, os resultados das respectivas unidades e o desempenho dos servidores participantes do programa (Instrução Normativa n. 65, 2020). A priori, as tarefas priorizadas devem ser baseadas em atributos, de acordo com as características do serviço, mensurar o desempenho do servidor e a qualidade do serviço prestado de forma objetiva (Mendes et al., 2020).

Além disso, no teletrabalho, os servidores públicos devem se comportar adequadamente, ter uma conduta ilibada para que possam desempenhar suas tarefas com responsabilidade e confiança, a fim de lidar com seu enorme fardo laboral atribuído as suas funções (Mendes et al., 2020).

As atividades que se enquadram no teletrabalho terão que ser passíveis de execução de forma remota; utilizar de recursos tecnológicos, exigir maior esforço individual; necessitar de maior grau de complexidade e concentração. As funções que demandam a presença física do servidor ou que sejam desempenhadas por meio de trabalho externo e que diminuam o atendimento aos públicos interno e externo não poderão adotar o teletrabalho (Instrução Normativa n. 65, 2020). Neste sentido, Mendes et al (2020) descrevem que o teletrabalho não é aceito para todas as atividades da administração pública, especificamente aquelas que realizam atendimento ao público ou precisam de interação funcional para sua operacionalização, visto que, o interesse individual não poderá substituir o interesse público, portanto, nem todo servidor pode aderir a esse novo modelo, pois são proibidos, por exemplo, aqueles em período de estágio probatórios e com punições disciplinares em sua pasta funcional.

A Instrução Normativa n. 65 (2020) apresenta quatro fases para a implementação do programa de gestão. Inicialmente o Ministro de Estado autorizará esta modalidade de trabalho dentro da sua pasta ministerial, definindo os parâmetros básicos e mais amplos para a sua execução e a mensuração efetiva dos resultados dos participantes dos futuros programas de gestão.

Em seguida, na fase de elaboração e aprovação dos procedimentos gerais os dirigentes das unidades elaborarão seus atos normativos estabelecendo as regras gerais de instituição dos seus programas de gestão (Instrução Normativa n. 65, 2020). No serviço público quando se menciona a elaboração de atos normativos, abrange, inclusive, a elaboração do edital para ingresso voluntário de servidores públicos interessados em participar do regime de teletrabalho. Uma das principais características para que se obtenha sucesso na implementação e gestão do teletrabalho é o incentivo à adesão espontânea dos teletrabalhadores (Rodrigues, 2011; Gaspar et al., 2011) e a possibilidade do seu retorno ao modelo de trabalho presencial, caso não ocorra a adaptação à nova forma de trabalho (Rodrigues, 2011).

Na fase de execução do programa de gestão o dirigente da unidade dará conhecimento aos seus subordinados do interesse da entidade em implementar o programa de gestão, dos procedimentos gerais definidos no ato normativo, dos critérios técnicos exigidos dos participantes para adesão ao programa de gestão (Instrução Normativa n. 65, 2020). Nesta fase a instituição deverá adotar uma postura de maior clareza sobre as metas e exigências constantes no programa dos teletrabalhadores,

garantindo, assim, a execução de tarefas e atividades dentro das definições sistemáticas de eficiência e efetividade organizacional (Hau & Todescat, 2018; Mendes et al., 2020).

Na fase de acompanhamento do programa de gestão, o dirigente da unidade elaborará relatório gerencial constando o grau de comprometimento dos servidores; o alcance das metas e resultados; vantagens, facilidades, desvantagens e dificuldades detectadas pela entidade; e o interesse e benefício em manter o programa de gestão. Este relatório detalhará dados qualitativos e quantitativos, a fim de demonstrar os resultados alcançados (Instrução Normativa n. 65, 2020). A implantação gradativa com avaliações periódicas, junto com a proação e estímulo à criatividade dos teletrabalhadores, é relevante para o sucesso da implantação e gestão do teletrabalho (Gaspar et al., 2011).

No decorrer do programa, compete à chefia imediata acompanhar a qualidade dos serviços entregues pelo servidor e a sua adaptação ao teletrabalho; repassar orientações sobre as atividades e o desempenho do colaborador; verificar o cumprimento das metas e avaliar a qualidade das entregas; dar feedback ao dirigente da unidade sobre a evolução e dificuldades detectadas no decorrer do programa de gestão. Já ao dirigente da unidade caberá analisar os resultados em relação às metas fixadas, examinar os resultados do programa de gestão, acompanhar a execução e a propagação do processo de metas e resultados, cooperar para a melhor execução e cumprimento das regras deste programa e propor alterações nas normas de procedimentos gerais, se necessário (Instrução Normativa n. 65, 2020).

O governo federal disponibilizará, aos órgãos interessados, sistema informatizado para implementação do programa de gestão, permitindo o acompanhamento e controle da execução das metas e aferição dos resultados. Este sistema possibilitará a divulgação em sítio eletrônico de todas as informações sobre o programa de gestão (Instrução Normativa n. 65, 2020).

Atualmente, o Ministro de Estado da Educação publicou a Portaria n. 267 (2021) que autoriza a implementação do programa de gestão pelas unidades do Ministério da Educação (MEC) e de suas entidades vinculadas. Desta forma, para a implementação do teletrabalho no IFMS é necessário a elaboração do programa de gestão, de responsabilidade do dirigente da unidade, ou seja, do(a) Reitor(a) da instituição, como preceitua o art. 10 da Instrução Normativa n. 65 (2020): “O dirigente da unidade deverá editar ato normativo que estabeleça os procedimentos gerais de como será instituído o

programa de gestão na unidade”. Em seguida, o programa de gestão será recomendado e avaliado pelo Colégio de Dirigentes (Codir), cuja competência é expressa na Resolução IFMS n. 62 (2017), “apreciar e recomendar normas de aperfeiçoamento da gestão”. Por fim, o programa de gestão terá que ser aprovado pelo Conselho Superior (Cosup) do IFMS.

1.4 Implementação do teletrabalho

O teletrabalho não possui ainda um padrão de gestão de implementação, devido ao seu caráter emergente no mercado de trabalho brasileiro (Haubrich & Froehlich, 2020). Cada empresa apresenta suas particularidades. Por isso, não existe um gabarito ou um plano pronto para implementação do programa de teletrabalho. Além disto, deparamos com o avanço tecnológico que exigem constantes mudança das ferramentas TIC (Brik & Brik, 2013).

Ainda assim, existem modelos e casos de sucesso que direcionam os programas em uma linha principal, muito embora possam ser criadas soluções específicas para cada situação (Brik & Brik, 2013).

Silva (2014) estrutura o modelo de teletrabalho em cinco fases: adequação do anteprojeto, detalhamento estrutural, anteprojeto, monitoramento e controle, e, por último, condições de operação. A primeira fase desse modelo de adequação do anteprojeto, cujo a função principal é identificar o potencial real da instituição para o teletrabalho, para conhecer este panorama os processos sugeridos são: levantamento das especificidades do órgão, levantamento dos processos, caracterização dos trabalhos realizados e entregas, levantamento das atividades passíveis de realização remota e análise SWOT. O principal *output* para esta primeira fase é uma análise do grau de maturidade do órgão em relação ao teletrabalho, contendo um relatório com mapeamento dos processos, atividades potenciais ao teletrabalho e análise do cenário. Na segunda fase, detalhamento estrutural, destaca-se que após o diagnóstico da organização passa-se para a implementação. As maiores chances de sucesso deste projeto se dão quando é realizado um planejamento detalhado, abordando os seguintes aspectos: definições e normatização; definição de indicadores de avaliação; estruturação do plano piloto; planejamento do treinamento; divulgação e conscientização; seleção dos colaboradores e; entregável. Para a saída desta fase espera-se a entrega do plano de implementação do projeto piloto. A terceira fase será o anteprojeto, que é o momento de implementação do projeto-piloto em

um grupo menor, onde serão realizadas avaliações e ajustes. Após avaliar os resultados e verificando sua viabilidade, será tomada a decisão de estender o projeto em toda a instituição. Neste momento será dada ampla divulgação do teletrabalho em toda a organização, além disso, a equipe responsável pela implementação e os trabalhadores selecionados realizarão treinamentos específicos, para por fim, iniciar as atividades do teletrabalho. Para saída da fase 3, serão coletados os dados obtidos para análise do sucesso da implementação do teletrabalho, seguindo os indicadores estabelecidas na segunda fase, em seguida, estes dados serão analisados na fase posterior de monitoramento e controle. Na quarta fase, será feita avaliação de resultado do projeto piloto e também a avaliação periódica de resultados da operação, gerando como saída desta fase os relatórios de análise de resultados do projeto piloto e os relatórios periódicos de análise dos resultados da operação. As condições de operação seria a fase 5, que após o sucesso da implementação e prováveis melhorias no processo, o projeto-piloto pode ser replicado em diversas áreas da instituição, previamente mapeadas nas fases 1 e 2.

Vargas e Osma (2013), por sua vez, apresentam quatro fases para implementação do teletrabalho: diagnóstico, design, gestão e avaliação. Para os autores, na fase 1 é interessante saber a situação da organização para se obter o diagnóstico, neste sentido deve-se formular questões sobre a cultura organizacional, identificar o perfil dos envolvidos e seus cargos, as tecnologias necessárias e os custos necessários para aquisição das novas ferramentas. Na fase do design, é possível ter a visão clara e precisa do modelo a ser executado, suas características e requisitos necessários. Para o planejamento do programa é necessário termos como referência: análise do quadro legal; criação do grupo coordenador; objetivos; escopo do programa; naturezas das tarefas a serem realizadas; nível de segurança; contrato de trabalho; e política de teletrabalho. A fase 3, nomeada de gestão, é o momento de implementação, seguindo as etapas planejadas e levando em consideração o programa de trabalho proposto: comunicação, conscientização e cultura organizacional; seleção de teletrabalhadores; treinamento dos participantes; execução do projeto. A fase 4, denominada de avaliação e sustentabilidade, é o momento de avaliar o projeto, verificar se o sucesso almejado está sendo alcançado, comparando o antes e o depois da implementação. Para tal, são coletados dados sobre o processo na visão dos teletrabalhadores e supervisores, bem como seus benefícios e desafios. Em seguida, a próxima etapa é a extensão, momento de decidir se deseja implementar o teletrabalho definitivamente.

O modelo otimizado por Silva (2014) propõe um método ampliado nas esferas governamentais brasileiras, baseado em conceitos de gerenciamento de projetos. Enquanto que, o modelo desenvolvido por Vargas & Osma (2013) ressalta as dificuldades que a implementação do teletrabalho pode deparar. Porém, os dois modelos apresentam fundamentos de planejamento, implementação e avaliação. Logo, importar um modelo pronto de teletrabalho não é a melhor solução para atingir o sucesso de sua implementação, o detalhe mais importante está em conhecer experiências e metodologias já aplicadas (Gomes, 2002).

1.5 Benefícios do teletrabalho

A implementação do teletrabalho traz benefícios para as empresas, seus colaboradores e a comunidade.

1.5.1 Benefícios para as empresas

O conjunto homem e tecnologia vem sofrendo grandes alterações no estilo de vida e principalmente nas relações de trabalho. O interesse das empresas neste cenário é reduzir custos e aumentar a produção com a evolução tecnológica (Rabelo, 2000; Taschetto & Froehlich, 2019; Alves, Amorim & Bezerra, 2021). Os benefícios do teletrabalho na visão dos gestores são a redução de custos operacionais e fixos (Alzate & Garcia, 2020; Filardi et al., 2020), a criação de métricas padronizadas e o conhecimento real da demanda de trabalho (Filardi et al., 2020). Hau & Todescat (2018) apresenta a redução de custos como vantagem na implementação do teletrabalho, diminuindo os custos com faturas de energia elétrica, água, entre outros.

No estudo realizado por Alzate e Garcia (2020), os gestores preveem que os escritórios se tornarão de uso ocasional, reduzindo assim o espaço físico necessário. A não utilização dos escritórios resultam em economia para as empresas, com a manutenção de espaços e estacionamentos (Hau & Todescat, 2018; Oliveira, 2020). Os benefícios da implementação do teletrabalho poderão incluir também o fato de a instituição não fornecer equipamentos para os colaboradores em teletrabalho, reduzindo assim seu custo de aquisição com materiais permanentes (Hau & Todescat, 2018; Leite & Lemos, 2021), desde que esta condição seja pactuada previamente. Deste modo, a diminuição dos custos para as empresas, tem se apresentado como vantagens para a implementação do teletrabalho (Rocha & Amador, 2018; Stiles, 2020; Oliveira, 2020; Zhang et al., 2020). As principais empresas americanas, Sun Microsystems, AT&T, Dow Chemical, Nortel e

Guidant Financial Group, que adotam o teletrabalho já se beneficiam de custos econômicos significativos, a ponto de economizar oito mil dólares por colaborador ao ano, na média realizada entre estas empresas (Goodman, 2013).

O teletrabalho impacta positivamente na produtividade das empresas (Gaspar et al., 2011; Rocha & Amador, 2018; Stiles, 2020; Oliveira, 2020; Zhang et al., 2020; Latheef, 2021), pois promove a redução de despesas com substituição de funcionários faltosos e com atestado de saúde (Tahavori, 2014; Haubrich & Froehlich, 2020). Mendes et al. (2020), ao discorrerem sobre as instituições públicas, admitem que o teletrabalho levará à potencialização da produtividade e a racionalização de recursos.

O teletrabalho reduz a necessidade de supervisão e o distanciamento hierárquico dentro das empresas. Estas reduções aumentam a autonomia dos teletrabalhadores, permitindo que estejam mais próximos das tomadas de decisões, ampliando assim, as oportunidades de participação em diferentes projetos (Belzunegui et al., 2014).

Para Guerra et al. (2020) o teletrabalho pode figurar como uma possibilidade benéfica para a retenção de talentos, uma vez que, organizações sofrem com alta rotatividade de sua força de trabalho, principalmente nos locais distantes dos grandes centros urbanos.

A empresa pode beneficiar do teletrabalho em decorrência da redução de tempo no deslocamento de seus colaboradores e consequentemente no aumento do período disponível para as atividades laborais e de capacitação. Os gestores e os analistas identificaram maior disponibilidade com autoestudo e melhora na elaboração de relatórios de resultado (Gaspar et al., 2011).

Para Alzate e Garcia (2020), a implementação do teletrabalho fornece um método alternativo em caso de situações ou eventos inesperados, como greve no transporte público, mau tempo, desastres naturais e epidemias, permitindo que o trabalho continue sendo executado mesmo nestas circunstâncias adversas. Durante uma série de terremotos ocorridos na Nova Zelândia, de 2010 à 2012, que provocou danos à infraestrutura e interrupções nos serviços públicos, a solução adotada para retomada das atividades foi a implementação de trabalhos flexíveis de curto prazo, incluindo neste rol o teletrabalho, como um meio de garantir a continuidade das operações nesta situação de emergência (Donnelly & Thomson, 2015). Desta forma, o governo aprendeu que o teletrabalho é um fator importante para lidar com crises (Zhang et al., 2020).

Para além disso, o teletrabalho aumenta os ganhos das empresas (Maia et al., 2020; Latheef, 2021), pois seus colaboradores exercem suas atividades de casa com menos interrupções, tendo maior foco nas tarefas (Maia et al., 2020).

Outra tendência é a empresa utilizar-se da tecnologia para concentrar produtos e serviços próximos aos seus clientes, ou seja, realizar adaptações na forma como os produtos e serviços são fornecidos aos seus clientes, reduzindo inclusive sua estrutura física (Sakuda & Vasconcelos, 2005).

O teletrabalho pode trazer recompensas adicionais à imagem corporativa das empresas, que buscam atender as pressões sociais por organizações que sejam mais verdes e ecologicamente corretas (Alzate & Garcia, 2020).

Do mesmo modo, o teletrabalho tem sido reconhecido como capaz de automatizar as atividades organizacionais e reduzir os custos operacionais também no âmbito do setor público (Mendes et al., 2020). Recorrentemente fala-se em diminuir os gastos do governo e melhorar o desempenho do serviço público, conduzindo suas ações para reavaliar e reorganizar as políticas públicas, adotadas junto aos seus usuários, atendendo assim aos anseios da sociedade (Silva, 2014). Neste sentido, o governo federal com a adoção do trabalho remoto e as restrições a viagens nacionais e internacionais economizou R\$ 271.460.253,61 no comparativo realizado entre os meses de abril a junho de 2020 com o mesmo período de 2019. Para atingir esta economicidade, 360 mil servidores públicos federais civis estão executando suas funções em casa, esse número representa 62% da força de trabalho.²

Outro dado apresentado pelo Ministério da Economia (ME) está relacionado ao custeio com a utilização de energia, água e esgoto, neste momento de trabalho remoto.

O governo federal reduziu em 22,4% as despesas de energia elétrica no período de abril a junho de 2020 em relação ao mesmo período de 2019, gerando uma economia de R\$ 127.955.264,28. O percentual de economia com energia elétrica no período, não é observado com a mesma expressividade, quando comparado com as despesas de diárias e deslocamento, de 67,5%. Neste caso é necessário a atualização contratual para atender a nova demanda e modalidade tarifária contratada, entre as instituições e a concessionária

² <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/agosto/governo-economiza-r-466-4-milhoes-em-custeio-administrativo-com-teletrabalho>

de energia (Borges et al., 2020). Na análise das despesas de consumo de água e esgoto percebeu-se uma redução de 10,3% no mesmo período citado acima, o que representa uma economia de R\$ 13.264.806,99.

A Secretaria de Gestão e Desempenho Pessoal (SGP) do ME reavaliou as regras atuais do trabalho remoto, devido aos bons resultados apresentado e estudou a possibilidade de incentivar o teletrabalho na Administração Pública Federal, o que resultou na publicação da Instrução Normativa nº 65 (2020). Esta normativa se refere à implementação de Programa de Gestão, que possibilitará identificar as atividades que possam ser adequadamente executadas a distância.

Abaixo apresenta-se um resumo dos principais benefícios do teletrabalho para as empresas.

Figura 1 - Resumo dos benefícios para as empresas



Fonte: Elaborado pelo autor

1.5.2 Benefícios para os trabalhadores

Para Oliveira e Pantoja (2018), as vantagens do teletrabalho são muitas, não somente para as empresas, mas também para os colaboradores, que obtiveram vários benefícios e mudanças relevantes com a adoção desta modalidade de trabalho. De modo

semelhante, Hau e Todescat (2018) expõe sobre as transformações dos ambientes organizacionais, destacando a percepção dos colaboradores sobre o teletrabalho.

A motivação dos teletrabalhadores está ligada a uma relação de maior proximidade com a família (Gaspar et al., 2011; Mendes et al., 2020), redução do tempo de deslocamento e flexibilidade de horário para organizar sua própria rotina (Barros & Silva, 2010; Filardi et al., 2020; Peters et al., 2016; Zhang et al., 2020).

Ainda sobre deslocamento de colaboradores, estudos realizados no Japão indicam que o efeito do teletrabalho é maior para os trabalhadores que se deslocam por longas distâncias, uma vez que a redução no deslocamento ocasiona o aumento do rendimento no trabalho (Kazekami, 2020). Abordando ainda, sobre os fatores dependentes da localização, - como o trajeto da residência ao local de trabalho e a distância e o tempo de duração do deslocamento diário, - observa-se que os indivíduos com viagens longas tendem a serem mais propensos em escolher o teletrabalho (Sener & Bhat, 2011; Ory & Mokhtarian, 2013). O aumento do tempo disponível nas atividades diárias acaba sendo utilizado com leitura e aprendizado, refletindo assim no aumento de bem-estar nos setores que adotaram o teletrabalho (Mendes et al., 2020).

Os benefícios do teletrabalho compreendem também o aumento da segurança dos colaboradores em relação a riscos de acidentes durante os trajetos casa-trabalho. Além disso, o deslocamento em grandes centros urbanos desencadeia poluição (Barros & Silva 2010; Filardi et al., 2020), estresse e violência urbana, assim, evitando os congestionamentos, os efeitos não seriam apenas redução de custos, mas também de uma satisfação por parte dos colaboradores (Barros & Silva, 2010). Desta forma, a inexistência de deslocamento também reflete em economia para os trabalhadores (Gaspar et al., 2011; Oliveira, 2020).

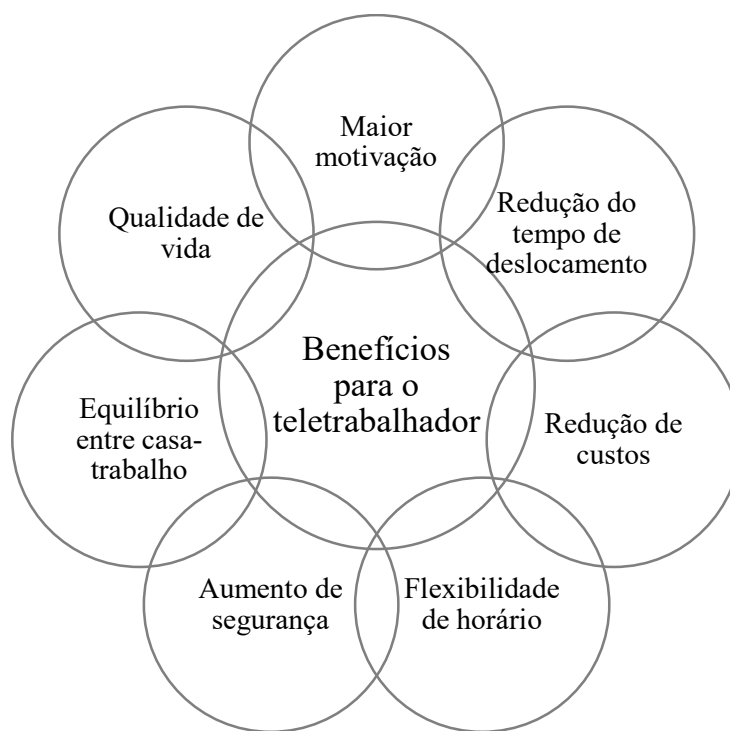
Para os colaboradores o teletrabalho aumenta a motivação na atividade profissional, autonomia (Costa, 2013; Mello et al., 2014; Filardi et al., 2020), maior concentração em sua privacidade, com menos interrupções (Filardi et al., 2020), amplia o engajamento, o fluxo no trabalho, além de diminuir o estresse (Gaspar et al., 2011) e o conflito trabalho-vida (Peters et al., 2016). O teletrabalho é conhecido por sua capacidade de promover a satisfação no trabalho (Peters et al., 2016) e o equilíbrio entre a casa-trabalho (Golden & Eddleston, 2020). Clear e Dickson (2005) relata que a autonomia dos

trabalhadores é mais criteriosa que a provisão tecnológica para promover o sucesso na implementação do teletrabalho.

A implementação do teletrabalho nas organizações permitirá aos servidores aumentar a produtividade no trabalho (Filardi et al., 2020), além de proporcionar melhor qualidade de vida (Gaspar et al., 2011; Costa, 2013; Mello et al., 2014; Filardi et al., 2020) e saúde, permitindo aos teletrabalhadores aproveitar o tempo útil para o lazer e aumentar o conhecimento (Gaspar et al., 2011; Filardi et al., 2020; Mendes et al., 2020).

Abaixo apresenta-se um resumo dos principais benefícios do teletrabalho para os colaboradores.

Figura 2 - Resumo dos benefícios para o teletrabalhador



Fonte: Elaboração do autor

1.5.3 Benefícios para a comunidade

Estudos realizados na Suíça demonstram as vantagens potenciais coletivas do teletrabalho junto à sociedade. O teletrabalho auxilia na resolução de problemas relacionados a congestionamentos e emissão de grande quantidade de gases poluentes. Os efeitos benéficos para a sociedade são evidenciados em melhorias no meio ambiente e na saúde pública, refletindo em uma melhoria na qualidade do ar e redução dos custos com internações hospitalares e ambulatoriais (Giovanis, 2018).

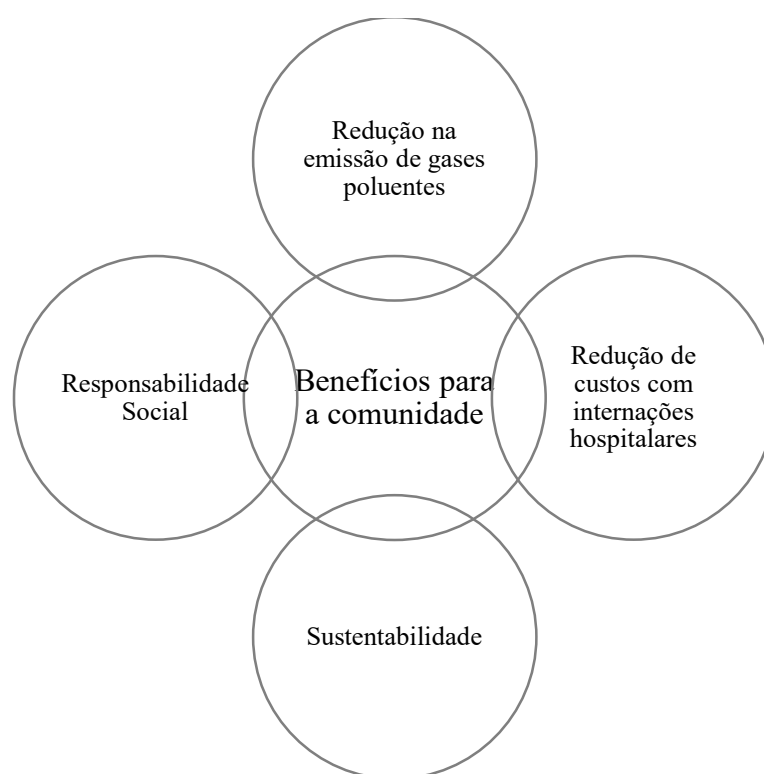
Segundo Heinonen et al. (2001), a implementação do teletrabalho reduz a quantidade de carros nas ruas e a emissão de gases poluentes, facilitando o alcance da responsabilidade social e da sustentabilidade empresarial. De fato, o principal efeito positivo com a redução do deslocamento de casa ao local de trabalho é a redução da poluição atmosférica (Oliveira, 2020).

Além disso, com as pessoas trabalhando em casa a locomoção seria reduzida e consequentemente diminuiria os riscos de violência urbana a que podem ser expostas, como os acidentes de trânsito e roubos (Barros & Silva 2010; Peters et al., 2016).

O teletrabalho possibilita ainda o ingresso de trabalhadores portadores de necessidades especiais nas empresas, sem necessidade de grandes deslocamentos (Caillier, 2013). Além disso, tem potencial para promover o emprego em áreas remotas, como por exemplo, nas áreas rurais. (Alzate & Garcia, 2020).

Abaixo apresenta-se um resumo dos principais benefícios do teletrabalho para a sociedade.

Figura 3 - Resumo dos benefícios para a comunidade



Fonte: Elaborado pelo autor

1.6 Dificuldades à implementação no teletrabalho

Apesar dos benefícios que é capaz de proporcionar, implementar o teletrabalho apresenta desafios e dificuldades a serem superados pelas organizações, os teletrabalhadores e a comunidade em geral.

1.6.1 Dificuldades para as organizações

As grandes mudanças no cenário globalizado econômico, social e político exigem transformações nas organizações. Para Oliveira (2020) o desafio para as organizações é gerar condições para o teletrabalhador executar suas atribuições laborais em domicílio. Outro desafio é a fiscalização das normas de saúde e segurança do trabalho para que sejam respeitadas por aqueles colaboradores que se encontram fora do escritório (Hazan & Morato 2019). As modificações que ocorrerá no modelo de trabalho tradicional das organizações será um dos grandes desafios da gestão de pessoas (Leite, Lemos e Scheneider, 2019), além das novas formas de se organizar, que requer novas tecnologias e métodos na área de gestão de pessoas (Aderaldo et al., 2017).

Filardi et al. (2020) ao discorrer sobre a visão dos gestores, revela que os principais desafios do teletrabalho são os problemas psicológicos; trabalhadores que não se adaptam ao trabalho a distância; o controle de trabalhadores remotos; diferença na relação entre trabalhadores remotos e trabalhadores tradicionais; e processo de retorno dos trabalhadores remotos ao trabalho tradicional. Neste sentido, Gaspar et al. (2011) relata que ainda que uma instituição tenha prática de sucesso na implantação e gestão do teletrabalho, nem todos os trabalhadores estão preparados, ou desejam desempenhar essa modalidade de trabalho, logo teremos indivíduos ou equipes segregadas entre os dois regimes, aqueles no ambiente físico do trabalho tradicional e no ambiente de teletrabalho. Outro desafio para os gestores é o processo de recrutamento e seleção, ao existir dificuldades em selecionar teletrabalhadores com o perfil adequado, assim dizendo, com competências e habilidades para esta atividade não presencial (Oliveira, 2019).

Hau e Todescat (2018) destacam também como desafio para os gestores, a utilização de ferramentas para compartilhamento de conhecimento e a priorização de métodos de interação no ambiente virtual, a fim de estabelecer formas de comunicação e feedback com seus teletrabalhadores.

Mendes et al. (2020) destaca como desafios para a modernização das organizações a superação de questões como: atividades que não estão incluídas no trabalho a distância, mudanças na estrutura organizacional e criação de outras formas de disponibilização dos serviços públicos, hoje disponibilizados somente na forma presencial.

Haubrich e Froehlich (2020) apresentam como desafios para o teletrabalho o modelo contratual, a cultura organizacional e obstáculos pela falta de contato presencial com o grupo de trabalho. Na implementação do teletrabalho existe a possibilidade de um choque cultural ao alterar o local habitual de trabalho para um ambiente isolado (Rabelo, 2000), já na administração pública ainda é preciso lidar com a resistência de chefias, comportamentos de servidores e burocracia (Mendes et al., 2020; Alves, 2020). A individualização do trabalho e a dissolução das tarefas do grupo causada pelo trabalho a distância, pode afetar a coesão do grupo e a moral. A substituição do ambiente presencial para a sociabilidade virtual pode criar a sensação de não pertencimento a equipe (Rabelo, 2000). No entanto, qualquer inovação traz desafios que modifica o comportamento dos trabalhadores e das organizações, dificultando o alcance dos objetivos almejados dentro da organização (Taschetto & Froehlich, 2019).

Outras dificuldades para as empresas são a tecnologia insatisfatória (Haubrich & Froehlich, 2020), as exigências tecnológicas específicas, a desproteção dos dados e a escassez de recursos devido ao aumento de investimentos, principalmente em softwares (Hau & Todescat, 2018; Mendes et al., 2020). Oliveira (2018) acrescenta a possibilidade de perda de confidencialidade de dados e de hierarquia; de garantir a lealdade do teletrabalhador; obstáculos em intermediar divergências entre trabalhadores presenciais e a distância, inclusive na cultura organizacional; no controle de evolução do trabalho e de motivar os teletrabalhadores. Oliveira (2020) ainda destaca a dificuldade de redução na interação pessoal entre os colaboradores que pode acarretar redução de resposta da assistência remota, levando a atrasos na resolução de problemas técnicos e na solução de dúvidas.

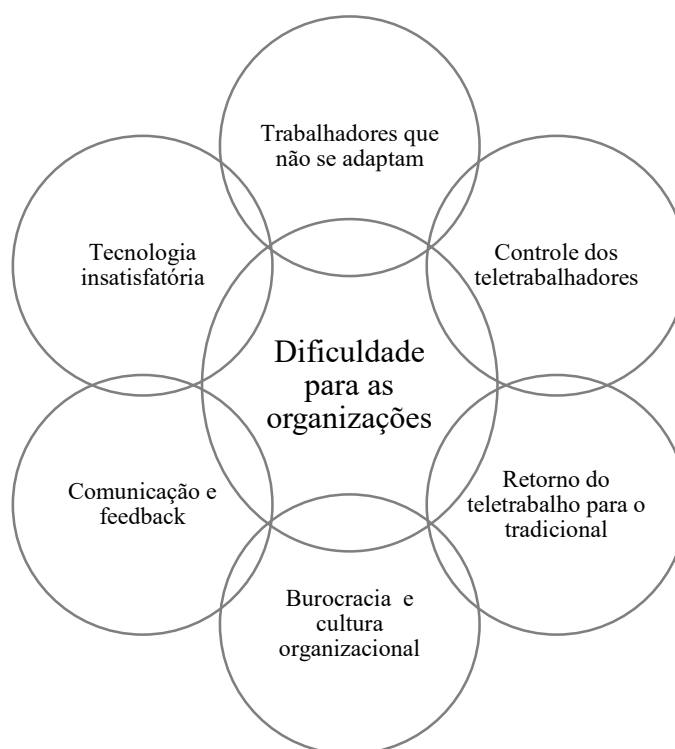
Nas organizações públicas, em um estudo realizado na Holanda, muitas organizações permitem que os funcionários trabalhem em casa, mas são incapazes de lidar com os desafios e impactos inerentes deste tipo de intervenção. Organizações públicas geralmente implementam planos de teletrabalho sem perder tempo para avaliar seus planos, talvez seja por isso que muitos programas de teletrabalho não têm sucesso, e os teletrabalhadores podem estar insatisfeitos com a sua introdução (DeVries et al., 2018).

Neste sentido, as organizações não estão conseguindo lidar com os desafios inerentes as avaliações de seus programas de teletrabalho, comprometendo o sucesso da sua adoção nas organizações públicas (DeVries et al., 2018). As organizações enfrentam outros desafios no teletrabalho, especialmente no que se refere à supervisão, monitoramento e medição de desempenho, controle gerencial e cultura virtual (Mendes et al., 2020).

As organizações e seus gestores mesmo diante de vantagens e desafios, resistem em adotar o teletrabalho, por entender que os benefícios seriam maiores para os indivíduos do que para as organizações (Peters et al., 2016). Deste modo, a aplicação do teletrabalho retrata a mudança de cultura e da estrutura organizacional capaz de causar desafios peculiares em distintas classes da hierarquia organizacional (DeVries et al. 2018), contudo o planejamento bem organizado e elaborado, como também a análise aprofundada da capacidade organizacional se tornam indispensáveis (Steil & Barcia, 2001). Nesta lógica, o teletrabalho deve ser notado como parte das mudanças estratégicas das organizações, que permitem o uso de tecnologia para flexibilização de suas formas de trabalho (Rosenfield & Alves, 2011).

Abaixo apresenta-se um resumo das principais dificuldades do teletrabalho para as empresas.

Figura 4 - Resumo das dificuldades para as organizações



1.6.2 Dificuldades para os (tele)trabalhadores

Os trabalhadores estão buscando se adaptar ao teletrabalho em tempo recorde, sem tempo suficiente para o seu planejamento (Losekann & Mourão, 2020). O trabalho realizado em domicílio apresenta algumas dificuldades para o teletrabalhador, como a conciliação do recinto familiar com o ambiente de trabalho (Maia et al., 2020). Para Rabelo (2000) torna-se necessário a distinção entre as atividades do teletrabalhador e as de casa. O estudo de Pereira e Caetano (2009), sobre conflito trabalho e vida familiar, relata queixas dos teletrabalhadores relacionadas com a conciliação trabalho-família, sendo desejável e complicado por acometer uma distração e invasão familiar em seu espaço laboral. Neste sentido, Rabelo (2000) ressalta a dificuldade percebida no ambiente físico da casa do teletrabalhador de isolar-se das preocupações familiares e sociais. Em relação ao gênero, as mulheres apontam experiências menos positivas em relação aos homens com a adoção do teletrabalho (Donnelly & Thomson, 2015), devido a distração com membros familiares (Hau & Todescat, 2018).

Leite et al. (2019) apontam alguns obstáculos para os teletrabalhadores como a redução de interações sociais, a separação do trabalho em relação ao convívio familiar, a ocasional perda de crescimento profissional e sobrecarga de trabalho. Golden e Eddleston (2020) acrescentam que para os teletrabalhadores que buscam desenvolvimento na carreira, geralmente recomenda-se cautela, pois o trabalho a distância costuma ser visto como um sinal de falta de dedicação.

As desvantagens do teletrabalho são uma possível perda de comprometimento (Haubrich & Froehlich, 2020), isolamento profissional e social, estresse, aumento de ansiedade (Aderaldo et al., 2017; Maia et al., 2020), disponibilidade permanente, conflito entre trabalho profissional intensificado e o de casa e a exaustão (Peters et al., 2016). Aderaldo et al. (2017) destaca ainda como desvantagens do teletrabalho a preocupação com as más condições de trabalho e a quase ausência de proteção legal.

Para Oliveira (2018) os desafios abordados para o teletrabalhador são o maior controle por parte das empresas, menor criatividade nas atividades executadas e jornadas de trabalho prolongadas. No estudo realizado por Bathini e Kandathil (2019) na Índia, identificou-se que os colaboradores em teletrabalho estão expostos a jornada de trabalho intensificadas em comparação aos profissionais na modalidade presencial, dependendo

da situação a jornada do teletrabalhador é superior a três horas e com a mesma remuneração daqueles que adotam a jornada presencial.

Filardi et al. (2020) destaca que no setor público, na ótica dos teletrabalhadores, as dificuldades de implementação do teletrabalho estão em sanar problemas relacionados a motivação, o receio de má avaliação, a mudanças na estrutura organizacional, a falha na tecnologia, o custo de equipamentos e na montagem da estrutura em casa, no aumento do custo com água e luz, a distração com atividades domiciliares, a falta de infraestrutura e supervisão, a falta de reconhecimento dos colegas de trabalho e de chefias, a precarização e descontrolado da carga de trabalho. Filardi et al. (2020) ainda acrescenta como desvantagem da adoção do teletrabalho a falta de treinamento específico que pode gerar insegurança pela nova forma de trabalho adotado.

Abaixo apresenta-se um resumo das principais dificuldades do teletrabalho para os colaboradores.

Figura 5 - Resumo das dificuldades dos teletrabalhadores



Fonte: Elaborado pelo autor

1.6.3 Dificuldades para a comunidade

No teletrabalho é possível perceber alguns desafios ligados a comunidade em geral. Um desafio para a sociedade é despertar o interesse das organizações públicas em

desenvolver e implantar ferramentas adequadas para que os usuários usufruam dos serviços públicos à distância, considerando as dificuldades e burocracias em usufruir destes serviços de forma presencial (Mendes et al., 2020).

A pesquisa realizada por Góes et al. (2020) constatou que a incorporação da tecnologia e inovações relacionadas a adoção do teletrabalho, depende em grande medida da intensificação da renda e do capital incorporados ao processo produtivo. Esta situação revelou desigualdades regionais, identificando uma correlação entre a renda *per capita* dos estados brasileiros e o percentual de teletrabalhadores, logo os estados com menores rendas teriam menos potencial para o novo regime de trabalho.

Muitos estudiosos argumentam que a adoção do teletrabalho é impulsionada por outros fatores além da tecnologia (Martinez et. al, 2007). Stanworth (1997), por exemplo, apontou que o teletrabalho é baseado na sociedade e não na tecnologia. Jackson (1999) argumenta que a dinâmica social, cultural e política não deve ser ignorada em qualquer inspeção do teletrabalho. Desta forma, o teletrabalho está ligado em ajustar a sociedade para esta nova realidade.

O teletrabalho cria a oportunidade de reformatação geográfica das relações de trabalho, independente da residência rural-urbana, será fundamental os investimentos em telemáticas e determinar o funcionamento de serviços locais de saúde e seu redimensionamento (Oliveira, 2020).

Abaixo apresenta-se um resumo das principais dificuldades do teletrabalho para a sociedade.

Figura 6 - Resumo das dificuldades para a comunidade



Fonte: Elaborado pelo autor

1.7 Fatores facilitadores do processo de implementação do teletrabalho

O avanço tecnológico direciona o teletrabalho a atingir muitas organizações, sociedades e indivíduos, ao mesmo tempo, nos leva a reconhecer desafios da gestão e mecanismos de controles institucionais (Peters et al., 2016). Neste sentido, o trabalho a distância é favorecido pelo desenvolvimento permanente das TIC (Rosenfield & Alves, 2011), que permite a modernização constante da administração pública e aumentando constantemente a sua produtividade (Guerra et al., 2020). Outro facilitador são os sistemas de gestão que permitem a análise de dados mais confiáveis e fidedignos (Alves, 2020). Portanto, o uso de tecnologia da informação favorece a comunicação e o desenvolvimento de sistemas de controle, cujo acesso a dados das organizações podem ocorrer de diversos lugares (Nogueira & Patini, 2012).

As TIC também favorecem as estratégias de gestão de pessoas nas organizações, dentre elas o teletrabalho que é executado através de programas que devem ser cuidadosamente projetados e implementados, devendo a organização tomar as medidas necessárias para reduzir os efeitos negativos potenciais (DeVries et al., 2018). Para se obter sucesso nesta modalidade de trabalho, a organização deverá adotar uma postura de maior clareza sobre as metas e exigências do programa gerando uma maior confiança

entre os colaboradores e gestores em relação ao teletrabalho (Hau & Todescat, 2018). Além disso, deverá focar o papel dos gestores e ajudá-los a desenvolver a sensibilidade necessária às necessidades dos subordinados. Os gerentes acostumados a supervisionar funcionários de escritório podem precisar acreditar nos benefícios de estabelecer um relacionamento de alta qualidade com funcionários que atuam em casa, com base no respeito e confiança mútuos (DeVries et al., 2018). A condução desta forma flexível de trabalho dependerá do estilo do gestor, alguns preferem o controle mais direto, enquanto outros se sentem mais confortáveis comunicando com menos frequência. A função do colaborador também influencia na flexibilidade a ser adotada por este gestor (Rabelo, 2000; Alves et al., 2021).

Neste sentido, faz-se necessário a organização indicar um responsável pelo programa que viabilize o planejamento, a coordenação e a execução das atividades (Kugelmass, 1996). As unidades supervisionadas reportam-se a este responsável que determina as diretrizes, analisa resultados, propõe alterações no modelo, prepara relatórios de resultados e o aceite de recomendações (Alves, 2020).

Importante também, capacitar os envolvidos no programa de implementação do teletrabalho. Para Gaspar et al. (2011) e Alipour et al. (2021) esta capacitação favorece o teletrabalho e garante fluidez, celeridade e sucesso na adoção do trabalho a distância. O treinamento facilitará o comprometimento e a comunicação entre as equipes e a coordenação das atividades pelos telegestores (Gaspar et al., 2011; Alipour et al., 2021). Ao aperfeiçoar a competência dos gestores que lidam com as equipes, viabiliza-se a superação de preconceitos e resistências, além de facilitar o processo de direcionamento e alinhamento de estratégias, processos e comunicação, sempre apoiados nas estruturas das TICs (Guerra et al., 2020). A capacitação auxilia ainda na condução dos novos procedimentos de trabalho como distribuição de atividades, comunicação e apresentação mensal de relatórios para a mensuração das atividades executadas, facilitando e valorizando as entregas em detrimento do controle de frequência (Silva, 2014).

Alves (2020) apresenta quatro categorias de facilitadores do teletrabalho, apoio da alta administração, comprometimento dos servidores, unidade supervisora e sistema para melhoria da gestão. O apoio da alta administração é imprescindível para a implementação do teletrabalho em qualquer organização (Nilles, 1997; Steil & Barcia, 2001). Neste sentido, é preciso garantir autonomia aos administradores públicos na gestão de recursos

humanos e financeiros a fim de direcioná-los na busca da eficiência e na qualidade dos serviços públicos (Costa, 2008).

O comprometimento do teletrabalhador é conquistado com a apresentação do programa para todos os participantes e demonstrando a sua importância na implementação do teletrabalho (Nilles, 1997). É preciso que estes colaboradores compreendam seu papel significativo na formulação da proposta e no bom andamento do programa, o qual garantirá sua manutenção e refletirá na boa imagem externa da instituição (Alves, 2020), como a sustentabilidade e a responsabilidade social que despertam o interesse do público alvo que valoriza tais ações (Heinonen et al., 2001).

Os colaboradores precisam estar comprometidos com a estratégia da organização, estarem predispostos a cumprir as suas atividades dentro da programação estabelecida (Aderaldo et al., 2017) e terem consciência da importância do cumprimento das tarefas com qualidade e no prazo determinado (Alves, 2020). Enfim, os gestores precisam de colaboradores que pensem juntos, que haja um comprometimento coletivo, para o desenvolvimento da organização (Paes et al., 2015). Este comprometimento ocorre devido ao desejo que o colaborador tem de demonstrar sua competência e capacidade, além de ser recompensado com maior flexibilidade e autonomia no cumprimento da sua jornada (Aderaldo et al., 2017).

Além do comprometimento das equipes virtuais, os teletrabalhadores precisam ter aptidões e características pessoais para favorecer o desenvolvimento das atividades, como: disciplina, foco, flexibilidade e facilidade de trabalhar com pessoas, com culturas diferentes e de dividir informações (Polete, 2012), além de capacidade de cumprir seu ofício sem supervisão direta, aptidão para trabalhar em equipe, gerenciamento do tempo para que o trabalho seja produtivo, senso de organização com predisposição para propor ou assimilar um método de trabalho, eficácia na solução dos problemas, flexibilidade e uma boa comunicação para trocas informacionais eficientes (Gaspar et al., 2011).

Outro facilitador é o engajamento no teletrabalho que envolve flexibilidade e individualização dos colaboradores, clientes, gestão das organizações, TICs e outros elementos. Inicialmente é preciso um engajamento individual onde o teletrabalhador ao mesmo tempo se emancipa e se subordina ao seu trabalho, ou seja, o trabalhador é autor de seu próprio trabalho e gestor de seu próprio controle. O colaborador ao mesmo tempo

em que é compromissado com os resultados das suas tarefas e responsável por elas, é subordinado a metas e prazos estabelecidos pela organização (Rosenfield & Alves, 2011).

A maturidade dos colaboradores também é apontada como facilitador na implementação do teletrabalho (Aderaldo et al., 2017).

Por fim, outra situação que permitiu a disseminação e o favorecimento do teletrabalho foi a pandemia do Covid-19, demonstrando que é possível a sua implementação com custos consideráveis e mantendo a força de trabalho (Zhang et al., 2020; Antunes & Fischer, 2021). Não há dúvidas de que esta nova forma de trabalho rompe com a forma clássica, remodelando as suas relações, permitindo a utilização de tecnologias existentes para compreender os diversos mecanismos do processo de trabalho sem envolver a própria existência do sujeito nesta relação (Mendes et al., 2020).

Neste capítulo apresentar-se-á o desenho da investigação e as técnicas metodológicas usadas para a realização desta pesquisa científica, percorrendo as etapas da coleta, análise e interpretação dos dados.

2 Metodologia

A palavra pesquisa vem do verbo perguntar, questionar, investigar, observar, informar, entre outros. Uma pesquisa é um procedimento formal, que exige tratamento científico e que se torna a direção para conhecer a realidade ou descobrir verdades parciais. Desta forma, a pesquisa parte de uma indagação, que será definida, examinada, analisada e por fim, compreendida, utilizando-se para isso métodos científicos (Marconi e Lakatos, 2021). O propósito desta pesquisa é aprofundar o conhecimento sobre o tema teletrabalho, devido a sua relevância e importância na atualidade, uma nova modalidade laboral estimulada pelo governo federal brasileiro para aplicação no setor público.

De acordo com o tema proposto optou-se pelo uso de uma metodologia de pesquisa qualitativa. Neste tipo de pesquisa a abordagem é direcionada para a compreensão do significado que o ser humano ou seus grupos atribuem a um problema social. As etapas desta pesquisa envolvem o levantamento de perguntas; a coleta de dados, normalmente junto aos participantes; a análise indutiva destes dados; e a interpretação dos dados na visão do pesquisador. O relatório final inclui a voz dos participantes, o pensamento dos pesquisadores, a complexa descrição e explicação do problema e sua contribuição para a literatura ou um apelo à sua mudança (Creswell & Creswell, 2021). Para Sampieri (2013) um estudo descritivo qualitativo coleta uma série de informações para descrever o que se pesquisa.

Dentre as fases da pesquisa qualitativa está o levantamento da questão de pesquisa, cujo objetivo é entender um fenômeno mais profundamente. Esta questão consiste em estruturar a organização do estudo, ou seja, permite planejar e conduzir a pesquisa e provavelmente auxiliar na organização do relatório final (Stake, 2011). Nesta pesquisa definiu-se que a questão de investigação a que se pretende dar resposta é: Quais os benefícios e desafios percebidos pelos gestores na implementação do teletrabalho no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul? Para dar resposta a esta pergunta definiu-se como objetivo geral compreender as consequências da implementação do teletrabalho nesta instituição, através da percepção dos seus gestores sobre os benefícios e desafios desta nova modalidade de trabalho. Este objetivo foi

detalhado e procurou compreender a realidade vivenciada pela instituição na experiência do trabalho remoto, neste período de pandemia do Covid-19 e os principais benefícios, dificuldades, entendimentos e receios sentidos pelos gestores com a implementação do teletrabalho de forma definitiva. Desta forma, estabeleceu os objetivos específicos: (i) compreender a visão dos gestores em relação ao processo de implementação do teletrabalho; (ii) compreender os benefícios obtidos com a implementação do teletrabalho na visão dos gestores; (iii) compreender as dificuldades e desafios percebidos pelos gestores com a implementação do teletrabalho; e (iv) compreender os fatores facilitadores da implementação do teletrabalho no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul na visão dos gestores.

Tendo em conta os objetivos de investigação, decidiu-se pela pesquisa exploratória e descritiva. A primeira tem como objetivo um maior conhecimento do problema, visando torná-lo mais claro. A coleta de dados neste tipo de pesquisa consiste em levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas vivenciam a realidade do fenômeno estudado e análise de exemplos similares. A pesquisa descritiva tem como propósito descrever características de um determinado grupo ou detectar relações entre variáveis (Gil, 2017).

Neste sentido, dentro da pesquisa proposta, foi elaborado um levantamento bibliográfico sobre o tema teletrabalho, identificando dados atuais e relevantes dos autores Nilles (1997), Rosenfield e Alves, (2011), Mendes et al., (2020), Zhang et al.,(2020), Filardi et al.,(2020), Golden e Eddleston (2020), Guerra et al.,(2020), Stiles (2020), Kazekami (2020), Haubrich e Froehlich (2020), Antunes e Fischer (2021), dentre outros, abordando sobre o seu conceito e histórico, bem como seu contexto normativo e facilitadores, desafios e dificuldades no processo de implementação. Além disso, foi realizada uma investigação empírica dentro do Colégio de Dirigentes do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul, com o propósito de compreender a percepção dos seus gestores sobre este tema. Contamos também, como um convidado durante uma das entrevistas, representante da gestão de pessoas, com o propósito de discorrer sobre as ações desenvolvidas até o momento para implementação do teletrabalho no IFMS.

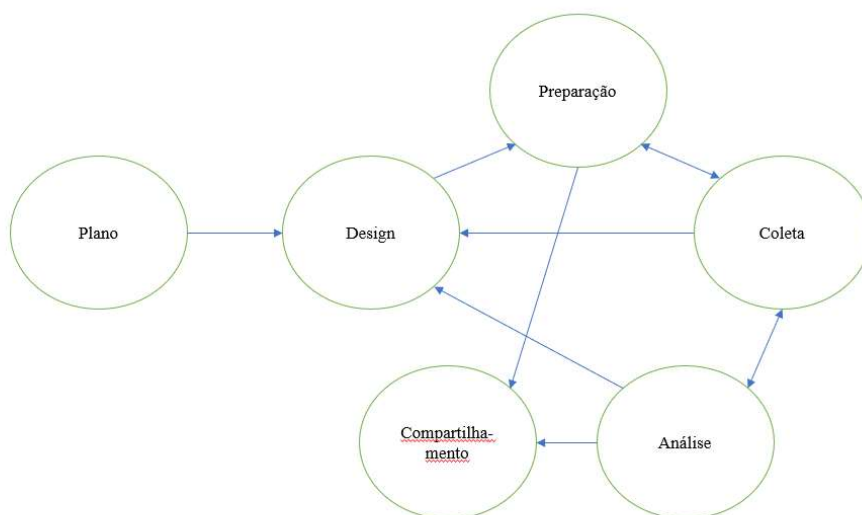
Na etapa de coleta de dados é importante definir os instrumentos que serão utilizados para coletar os dados, que deverão ser escolhidos criteriosamente, com o objetivo de analisar e explicar os aspectos teóricos estudados (Marconi & Lakatos, 2021). Nesta etapa será utilizado estudo de caso ao Instituto Federal de Mato Grosso do Sul, e

os seguintes documentos: a Instrução Normativa n. 65 (2020), Portaria n. 1027 (2020), Portaria n. 267 (2021), Relatório n. 1 (2021) e demais informações do processo Suap n. 23347.009314.2020-12.

O estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo, podendo ser de um ou de alguns casos, proporcionando assim conhecimentos profundos, sendo também uma modalidade amplamente utilizada nas ciências sociais (Gil, 2017). É um método de pesquisa que geralmente utiliza dados qualitativos coletados de eventos reais para explicar, descrever ou explorar fenômenos atuais inseridos em seu próprio contexto (Yin, 2015). Além disso, utiliza múltiplas fontes de informação, podendo ser: entrevistas, relatórios e documentos (Creswell & Creswell, 2021).

Uma pesquisa de estudo de caso envolve várias fases, em um processo linear, mas iterativo. Para desenvolver uma pesquisa utilizando este método é preciso cumprir seis fases: plano; design; preparação; compartilhamento; coleta; e análise (figura 7). As duas últimas ocorrem paralelamente e não podem ser isoladas (Yin, 2015).

Figura 7 - Realização da pesquisa de estudo de caso



Fonte: Yin (2015, p.1)

A primeira fase do estudo de caso é o “plano”, onde identifica a situação relevante para a qual o pesquisador optou pelo estudo de caso em detrimento de outros métodos de pesquisa (Yin, 2015). O pesquisador em questão buscou realizar o estudo de caso por fazer parte do quadro de pessoal da instituição em análise, ter contato com a realidade

laboral no período presencial e experiência de dezoito meses de trabalho remoto. Além disso, pela facilidade de acesso aos gestores e aos dados da instituição, possibilitando assim, a realização de um caso único que mantenha uma perspectiva abrangente e do mundo real.

As críticas ao estudo de caso único se referem a validade interna, a validade de construto, a validade externa e a confiabilidade. Quanto à validade interna e à validade de construto os críticos alegam que não é possível garantir um rigor científico ao método, pois há possibilidade do pesquisador distorcer os dados. Argumentam ainda sobre a dificuldade de garantir que as deduções do pesquisador sejam controladas, já que são realizadas por meio de proposições verbais. Quanto a validade externa, os limites mais destacados tem sido a ausência de regras para a generalização dos dados obtidos e a representatividade do caso. A confiabilidade do caso refere-se à possibilidade de outro pesquisador refazer o estudo científico e alcançar os mesmos resultados, o que dificilmente ocorrerá. Outra crítica relaciona-se ao tempo muito extenso que se pode levar para realizar um estudo de caso (Yin, 2015).

Os argumentos favoráveis à abordagem metodológica do estudo de caso defendem que não se deve buscar a generalização por meio de um estudo único. Stake (2000) argumenta que a generalização não deve ser um objetivo em todas as pesquisas, principalmente naquelas que aplicam métodos qualitativos na investigação. “O objetivo do estudo de caso não é representar o mundo, mas representar o caso” (Stake, 2000, p. 245). Ainda segundo este autor, o caso único permite o surgimento de insights valiosos e uma compreensão mais certa das condições em que os fenômenos ocorreram.

Quanto à validade interna o pesquisador precisa fazer triangulação de dados e demonstrar claramente, em um quadro, as relações entre as variáveis e os resultados (Yin, 2015). Sobre aumentar a validade do construto é preciso definir uma cadeia de evidências, detalhada e precisa, de forma a permitir que o leitor refaça o processo de pesquisa realizado, desde as questões iniciais até as conclusões finais. Neste caso, também é indicado a triangulação de dados (Mariotto et al., 2014).

A técnica de triangulação, que diminui o risco de que os resultados da pesquisa retratem enviesamentos ou restrições de um único método, levando a conclusões mais credíveis (Azevedo et al., 2013). A triangulação significa “olhar para o mesmo fenômeno, ou questão de pesquisa, a partir de mais de uma fonte de dados” (Azevedo et al., 2013, p.

4). A triangulação de dados diz respeito a coletar dados de distintas fontes em diferentes períodos de forma a alcançar uma explicação mais detalhada e rica dos fenômenos. Estes fenômenos devem ser estudados em diferentes momentos, lugares e com diferentes pessoas (Azevedo et al., 2013; Denzin, 1978). Os dados a serem utilizados para esta triangulação são: os documentos oficiais do IFMS, os atos normativos sobre o teletrabalho e as entrevistas da coleta de dados desta pesquisa.

Já para assegurar a confiabilidade é preciso garantir a transparência do processo de pesquisa, permitindo a sua repetição por outros pesquisadores. Neste sentido, é fundamental procedimentos e protocolos de pesquisa bem detalhado (Eisenhardt & Graebner, 2007; Gibbert et al., 2008). No design da pesquisa, a segunda fase, deve-se definir a unidade de análise e os prováveis casos para estudo. Nesta fase, foi definido que o estudo de caso será aplicado no IFMS, desenvolvendo o assunto teletrabalho, investigando a percepção dos gestores sobre o tema e esperando contribuir para uma implementação definitiva na instituição.

A fase seguinte no desenvolvimento da metodologia de estudo de caso é a preparação, o pesquisador deve ampliar as habilidades de estudo de caso; treinar para o estudo de caso específico; desenvolver o protocolo do estudo de caso; conduzir um estudo de caso-piloto; e obter aprovação para a proteção dos sujeitos humanos (Yin, 2015). Para obter a autorização para aplicação das entrevistas com sujeitos humanos, é recomendável estabelecer um contrato para esclarecer qual é o objetivo da entrevista e definindo os papéis de ambas as partes (Gil, 2017). Desta forma foi criado um processo junto à Plataforma Basil, incluindo documentos: projeto de pesquisa, roteiro das entrevistas, autorização das instituições envolvidas e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice I), que apresenta o título da pesquisa, o que se pretende identificar, a nomeação de todas as partes e o sigilo da participação dos entrevistados. Este projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Anhanguera – Uniderp, conforme parecer nº 4.907.163, de 15 de agosto de 2021. Dentro do IFMS foi criado um processo via Suap que autorizou a pesquisa no âmbito da instituição, conforme decisão do Pró-Reitor de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação com autorização prévia dos dezesseis representantes do Codir.

A próxima fase no desenvolvimento metodológico de estudo de caso é a coleta das evidências, que perfaz as seguintes etapas: (a) a coleta pode originar-se das fontes de documentos, registros em arquivo, entrevista, observação direta, observação participante

e artefatos físicos; (b) triangular a amostra de diferentes fontes; (c) reunir os elementos em um extenso banco de dados; (d) reter um encadeamento de evidências; (e) ter cuidado com a utilização de fontes eletrônicas (Yin, 2015). Nesta pesquisa optou-se pela entrevista para coleta das evidências do estudo de caso.

A entrevista exige muitos cuidados do pesquisador, principalmente na sua condução, cautela na definição da modalidade, da quantidade de entrevistados, da seleção de informantes e da negociação da entrevista (Gil, 2017). Na definição da modalidade foi escolhido o tipo semiestruturada, na qual o informante tem a oportunidade de explanar suas vivências, a partir do tema inicial proposto pelo pesquisador; simultaneamente permite ter respostas livres e espontâneas do informante, sendo uma conversa com finalidade (Lima et al., 1999). As perguntas elaboradas para aplicação nas entrevistas levam em consideração o embasamento teórico deste estudo, como preceitua Lima et al. (1999). Pensou-se em fazer um guião com um número menor de questões, evitando assim cansaço ou desinteresse da parte dos entrevistados, além de perguntas abertas e mais genéricas, que permitem um conhecimento maior e detalhado da realidade pesquisada.

Na primeira parte do guião (Apêndice II), as perguntas foram estruturadas identificando inicialmente a visão geral do entrevistado sobre o teletrabalho e a possibilidade de implementação na instituição. Em seguida, buscou captar os pontos positivos do trabalho remoto para os servidores e gestores, bem como a condução deste processo, imposto de forma abrupta, pelas chefias. Logo após, pensou-se em compreender as expectativas e as melhorias para os teletrabalhadores, telegestores, a instituição e a sociedade com a implementação do teletrabalho. Depois pretendeu-se entender as melhorias que a instituição precisa desenvolver para tornar-se um caso de sucesso. Na segunda parte da entrevista procurou entender as dificuldades e desafios enfrentados pela instituição com o trabalho remoto, as desvantagens para os colaboradores e gestores, além das perspectivas, estratégias e procedimentos para obter sucesso na implementação do teletrabalho. A última parte da entrevista relaciona as características socioeconômicas dos entrevistados.

Após a elaboração do roteiro para as entrevistas foi realizado o pré-teste com dois servidores da instituição e uma servidora da RFEPCT, com duração média de trinta e sete minutos, verificando a necessidade de algumas adaptações, como utilizar de ambientes com melhor acústica, uma rede de dados com maior velocidade de transmissão e uma melhor apresentação da pesquisa para os entrevistados.

Na seleção dos informantes, devem-se escolher pessoas que tenham conexões culturais e sensíveis com o grupo ou organização (Gil, 2017). Neste caso foi escolhido o Codir, que em sua maioria são eleitos pela pluralidade dos servidores e que representam os interesses da comunidade acadêmica.

O Codir tem caráter consultivo, é um órgão colegiado superior que tem a finalidade de analisar e propor normas de aperfeiçoamento da gestão e apoiar os processos decisórios da Reitoria do IFMS, conforme art. 21 do estatuto do IFMS.

Art. 21. Compete ao Colégio de Dirigentes: I - propor e recomendar políticas e diretrizes de gestão; II - subsidiar os processos decisórios da Reitoria de forma sistêmica; III - apreciar e recomendar a distribuição interna de recursos; IV - apreciar e recomendar normas de aperfeiçoamento da gestão; e V - apreciar os assuntos de interesse da administração do IFMS (Estatuto do IFMS, 2016).

A quantidade de entrevistas deve ser em número suficiente para a manifestação de todos os agentes relevantes (Gil, 2017). Assim optou-se pela entrevista de todos representantes do Codir, perfazendo uma amostra de 16 (dezesseis) entrevistados. O Codir é composto por 10 (dez) Diretores (as) Gerais dos campi, 5 (cinco) Pró-Reitores e como presidente o (a) Reitor(a).

As entrevistas foram realizadas virtualmente, devido à pandemia do Covid-19, entre os dias vinte de agosto e primeiro de setembro de 2021, utilizando-se do google meet, ferramenta disponibilizada pelo IFMS para realização de reuniões, tal como se sistematiza na tabela 1.

Tabela 1 – Materiais gerados nas entrevistas

Entrevistado	Data da entrevista	Duração da entrevista	Transcrição	Local da entrevista
E1	20/08/21	00:22:50	5 páginas	Mett - trabalho presencial
E2	23/08/21	01:16:37	17 páginas	Mett - trabalho presencial
E3	23/08/21	00:31:02	8 páginas	Mett - trabalho remoto
E4	24/08/21	00:38:12	9 páginas	Mett - trabalho presencial
E5	24/08/21	00:24:24	7 páginas	Mett - trabalho presencial
E6	24/08/21	00:39:08	8 páginas	Mett - trabalho presencial
E7	25/08/21	00:28:13	8 páginas	Mett - trabalho presencial
E8	25/08/21	00:16:38	5 páginas	Mett - trabalho presencial
E9	27/08/21	01:04:23	14 páginas	Mett - trabalho remoto
E10	27/08/21	00:31:59	6 páginas	Mett - trabalho remoto
E11	30/08/21	00:31:14	8 páginas	Mett - trabalho presencial
E12	30/08/21	00:21:41	6 páginas	Mett - trabalho presencial
E13	31/08/21	01:06:52	15 páginas	Mett - trabalho remoto
E14	31/08/21	00:30:11	6 páginas	Mett - trabalho presencial
E15	31/08/21	00:34:42	9 páginas	Mett - trabalho remoto
E16	01/09/21	00:27:59	7 páginas	Mett - trabalho remoto
Total	-	09:47:06	138 páginas	-

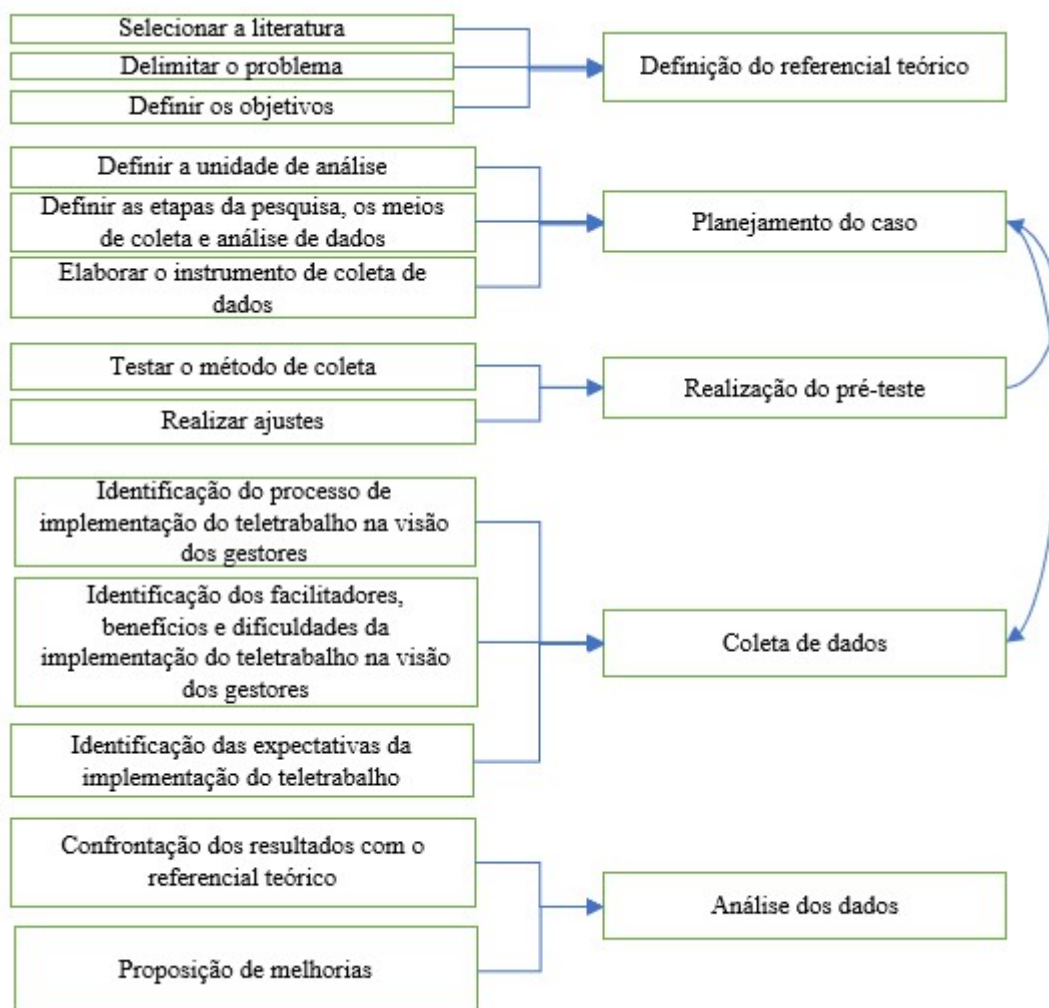
Fonte: Elaboração do autor

A análise da pesquisa é o momento de organizar e exibir os dados em diferentes formas; observar padrões, *insights* e conceitos promissores; desenvolver uma estratégia analítica geral; e abordar de forma completa explicações rivais (Yin, 2015).

A última fase no desenvolvimento metodológico de estudo de caso é o compartilhamento ao definir o público, seja para composições escritas ou orais; compor antecipadamente materiais textuais e visuais; mostrar evidências suficientes para o leitor ter suas próprias conclusões; revisar e reescrever até estar bem-apresentado (Yin, 2015).

A figura 8 apresenta o protocolo do estudo de caso baseado em Yin (2015), destacando as fases adotadas nesta pesquisa.

Figura 8 - Protocolo do estudo de caso



Fonte: Baseado em Yin (2015).

Na análise de dados, na pesquisa qualitativa, o pesquisador define procedimentos para estruturar, categorizar e viabilizar a análise dos dados coletados, ou seja, dos dados brutos da pesquisa, a fim de alcançar resultados significativos (Marconi & Lakatos, 2021). Dentre as várias técnicas de análise de dados na pesquisa qualitativa destaca-se a análise etnográfica, análise narrativa, análise fenomenológica, método comparativo constante, análise de conteúdo e indução analítica (Merriam, 1998). Nesta pesquisa optou-se pela análise de conteúdo.

A análise de conteúdo, segundo Bardin (2016, p.15), “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações”, ou seja, de cunho metodológico que faz uso de procedimentos sistemáticos, com o objetivo de obter indicadores (quantitativos ou não) a partir das mensagens produzidas/recepcionadas, produzindo assim, conhecimento. As

fases da análise de conteúdo são: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, inferência e interpretação dos dados (Bardin, 2016). A constituição dos resultados foi realizada por meio da análise do conteúdo das respostas dos participantes obtidas por meio de entrevista, pela identificação dos temas inerentes ao campo do estudo. A população-alvo é composta pelos Membros do Codir perfazendo um total de dezesseis respondentes. As entrevistas foram realizadas com todos os representantes do Codir, alcançando-se 100% da população-alvo.

A interpretação dos dados é a etapa onde se relaciona os dados empíricos com o arcabouço teórico da pesquisa, buscando um equilíbrio para que os resultados sejam reais e significativos. Nesta fase o pesquisador procura o sentido mais amplo das respostas fazendo ligações a outros conhecimentos obtidos anteriormente, principalmente de teorias (Gil, 2017).

Ao final o pesquisador passará à montagem do relatório final que envolve o relato do que levou à pesquisa, a forma como ela foi realizada, os resultados obtidos, as conclusões, recomendações e sugestões (Flick, 2009).

CAPÍTULO III – ANÁLISE DOS RESULTADOS

3 Análise dos resultados

Neste capítulo será apresentado a contextualização da instituição analisada, bem como os dados coletados durante a realização das entrevistas aplicadas juntos aos membros do Codir do IFMS.

3.1 Contextualização da instituição

A instituição analisada nesta pesquisa foi o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul. Esta instituição foi criada pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008 e iniciou o seu processo de implantação no ano de 2007, porém, o início das atividades letivas ocorreu em fevereiro de 2010. O IFMS têm autonomia administrativa, patrimonial, didático-pedagógico e disciplinar, multicampi e pluricurriculares. É considerada uma escola pública federal, de educação básica, superior e profissional, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, cujos cursos ofertados, de qualificação profissional, técnicos, de graduação e pós-graduação, atendem a diversos eixos tecnológicos e áreas de conhecimento, seja na modalidade presencial ou à distância. Atualmente é composto por 10 campi, situados nos municípios Aquidauana, Campo Grande, Corumbá, Coxim, Dourados, Jardim, Naviraí, Nova Andradina, Ponta Porã e Três Lagoas, abrangendo todas as regiões do Estado de Mato Grosso do Sul. Com mais de onze anos de funcionamento, no ano de 2020 o IFMS registrou 23.964 matrículas de estudantes em diferentes cursos e modalidades, desde a formação do ensino médio até a pós-graduação, atendendo todo o estado, conforme figura abaixo:

Figura 9 - Estado de Mato Grosso do Sul

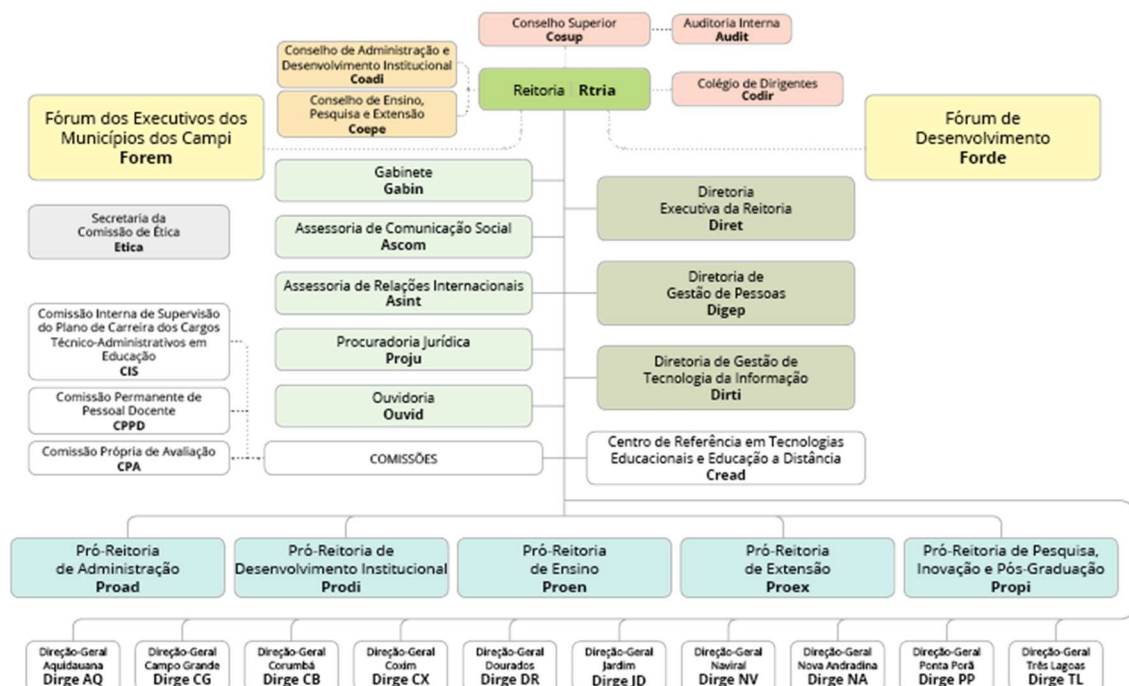


Fonte: IFMS

A estrutura administrativa do IFMS é composta por órgãos colegiados, órgãos de apoio e controle, centro de referência, pró-reitorias, diretorias sistêmicas, comitês, comissões permanentes e dez campi. A gestão central é realizada pela Reitoria, Pró-Reitorias e diretorias sistemáticas. Atualmente a instituição conta com um total de 1302 servidores, sendo 683 docentes e 619 técnico-administrativos (Sistema Unificado de Administração Pública-SUAP).

Abaixo é apresentado o organograma da instituição ressaltando o Colégio de Dirigentes, que foi objeto de coleta de dados deste estudo de caso. Destaca-se também o papel da Digep, diretoria responsável pela implementação da política de pessoal na instituição, sendo, portanto, a unidade administrativa designada para garantir o bom funcionamento do teletrabalho quando da sua implementação.

Figura 10 - Organograma do IFMS



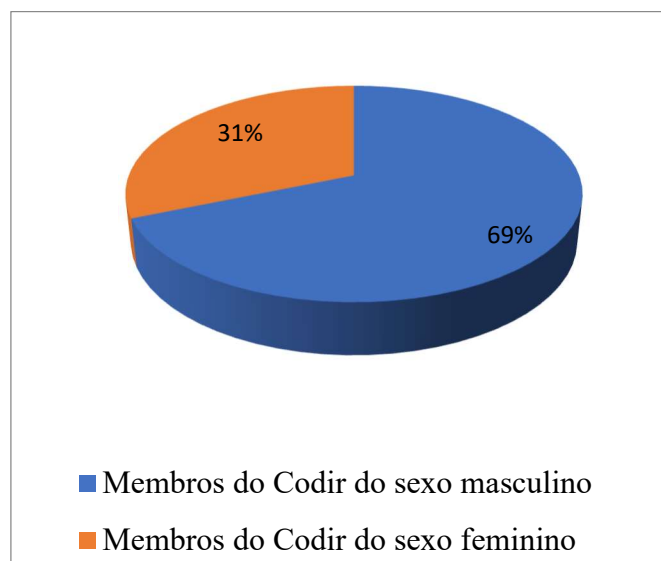
Fonte: IFMS

Apresentada a instituição, passa-se para a análise dos dados coletados.

3.2 Perfil dos respondentes

Nesta seção serão apresentados os dados referentes ao perfil dos respondentes levantados no estudo de campo por meio das entrevistas. Apresentar-se-á sexo, idade, escolaridade e tempo de atuação dos membros do Codir na gestão do IFMS; se residem no mesmo município do local de trabalho presencial; e a experiência do trabalho remoto e o convívio familiar, proporcionado pela pandemia do Covid-19. No Gráfico 1 abaixo são expressos os percentuais que representam os membros do Codir do sexo masculino, 69% e feminino, 31% ou seja, no total o Codir é composto por onze homens e cinco mulheres.

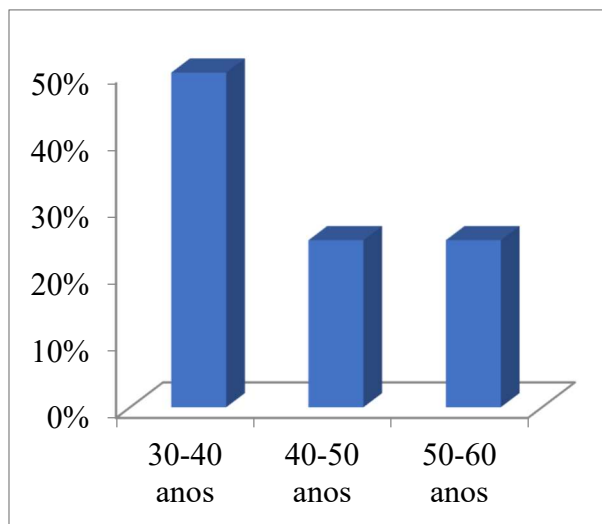
Gráfico 1 - Sexo dos entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação à idade dos membros do Codir do IFMS em análise, percebe-se pela leitura do no gráfico 2 que 50% dos entrevistados, ou seja, oito servidores têm entre 30 e 40 anos, e os demais 50% divididos igualmente nas faixas de 40 a 50 anos e 50 a 60 anos.

Gráfico 2 - Faixa etária dos entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor

A escolaridade dos membros do Codir, em sua maioria é doutorado (56% dos entrevistados, ou seja, nove servidores). Seis membros do colegiado são mestres, ou seja, 38% e um membro é especialista.

Tabela 2 - Grau de escolaridade

Produto	Quantidade	Percentual
Especialista	1	6%
Mestre	6	38%
Doutor	9	56%

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação do tempo de atuação dos membros do Codir na gestão do IFMS, percebe-se que dois membros exercem a função desde 2014, um servidor desde 2015 e os outros treze membros atuam desde o início da gestão atual, ou seja, desde 2019.

No levantamento do perfil dos entrevistados percebeu-se também que todos os membros do Codir (100%) residem no mesmo município onde trabalham presencialmente, ou seja, onde os *Campi* são instalados.

3.3 Análise dos dados

Nesta seção, apresentam-se os dados qualitativos obtidos através das entrevistas realizadas com os representantes do Codir, refletindo as respostas dos gestores que participaram da pesquisa. Ressalta-se que os trechos retirados das entrevistas e os apresentados neste texto revelam as informações de maior clareza da mensagem.

Devido ao cenário mundial de pandemia do Covid-19, a Comissão de Organização de Campanhas para Conscientização dos Riscos e Medidas de Prevenção Covid-19 do IFMS, nomeada pela Portaria nº 460, recomendou que a Reitoria suspendesse as atividades presenciais de ensino e da parte administrativa, desde 18 de março de 2020, perfazendo assim até os dias de hoje, um período de um ano e seis meses de experiência do trabalho remoto na instituição. Este cenário foi inserido abruptamente, o que levou o IFMS a adensar este novo modelo de trabalho a distância sem um planejamento prévio.

Destacaremos abaixo alguns pontos desta experiência, destacando pontos positivos e negativos para os servidores, os gestores e a própria instituição.

3.3.1 Processo geral de implementação

A implementação do teletrabalho em organizações públicas, passa pela identificação do potencial real da instituição; seguido pelo planejamento detalhado do programa; sua implementação em um grupo da instituição, onde ocorrem avaliações e ajustes; em seguida o programa é avaliado e são colhidas informações para análise do sucesso da implementação; para por fim, após o êxito da implementação e possíveis

melhorias no processo, o programa ser replicado em diversas áreas da instituição (Silva, 2014).

Diante disso, procurou-se verificar o conhecimento dos gestores do IFMS sobre as etapas de implementação do teletrabalho, e percebeu-se que a maioria não tem entendimento detalhado de todas as fases desse processo.

Questionados inicialmente sobre o conhecimento dos gestores sobre o andamento da implementação do trabalho no IFMS, observou-se que todos tem consciência da criação da comissão de estudo da viabilidade e proposição do regulamento do teletrabalho. Além disso, percebeu-se que há conhecimento por parte de alguns gestores da necessidade de mapeamento de processos e de definição das atividades passíveis de realização à distância. Um gestor (entrevistado n.º9) citou: “... até onde eu tenho conhecimento nós temos um grupo de trabalho, uma comissão, conduzida pela Direção de Gestão de Pessoas (DIGEP), onde eles estão com base em alguns documentos, estão balizando essa discussão para lançar para nós, na nossa instituição em geral ...”, neste sentido, um outro entrevistado (entrevistado n.º15) destacou: “foi feito uma comissão, nós temos um representante, o nosso representante do campus é o diretor de administração e eles estão analisando como fazer...”. Outro gestor (entrevistado n.º16) se referindo ao mapeamento de processos cita: “...quanto à direção-geral eu tive que elencar as minhas atividades que poderiam ser realizadas remotamente e foi feito isso em todas as coordenações e seus servidores, então, a partir disso tem um mapeamento pontual de quais atividades hoje entrariam nessa, a gente não tem a resposta ainda dessa comissão... o primeiro passo eu acredito que é esse mapeamento das atribuições, de quais setores e quais atividades os servidores poderão fazer no teletrabalho...”. Enquanto o entrevistado n.º11 comentou: “Acho que é algo que precisa ser estudado, bem detalhado e bem regulamentado, isso é importante...”.

Objetivando entender o conhecimento dos gestores do IFMS sobre o planejamento do processo do teletrabalho de forma pormenorizada, percebeu-se que eles sabem da necessidade de normatização, de capacitação dos envolvidos e divulgação do programa na instituição, além da definição da forma como os colaboradores serão selecionados. Neste sentido um dos gestores (entrevistado n.º4) esclarece: “Eu acho que primeiro é regulamentar, então a gente sempre usa a base legal para desenvolver nossas ações...”. Já outro gestor (entrevistado n.º7) disse: “Eu diria primeiro fundamentação legal, toda a fundamentação legal que está posta hoje no país tem que ser a base, para que a gente

possa escrever as nossas diretrizes, as orientações..., mas ao mesmo tempo pensar nos servidores, pensar que esses servidores precisam de qualificação, precisam de orientação...”. Outro gestor (entrevistado n.º16) acrescentou: “a capacitação tanto para o servidor, quanto para as chefias imediatas para mensurar o que é esse teletrabalho, e divulgação e campanhas de esclarecimento do que é teletrabalho, isso também não pode ser feito só internamente, ele precisa ser externado à nossa comunidade escolar, do pai do estudante saber o que é um teletrabalho, porque é essa questão tem que ultrapassar a nossa barreira de servidor...”. A capacitação como pré-requisito também foi citada pelo entrevistado n.º9 que relata: “não é todo mundo que está preparado para essa dinâmica do teletrabalho ... um curso que eu fiz ... voltado para administração e gestão do tempo, indicaria até como pré-requisito para a pessoa receber a dinâmica de teletrabalhar...”. Quanto à seleção de colaboradores um gestor (entrevistado n.º15) comentou: “a chefia imediata vai conversar com seu colaborador e vai entrar num acordo, é o que a DIRAD já tem feito...”.

Procurando entender as expectativas dos gestores em relação à implementação do teletrabalho, percebeu-se que elas são positivas, destacando, no entanto, algumas ressalvas, em relação: a alguns setores que exigem que as atividades sejam presenciais; ao teletrabalho de forma integral; aos setores onde a produtividade diminuiu no trabalho remoto; à flexibilidade dos horários de execução das tarefas em setores que necessitam de maior integração da equipe; a execução de atividades fora dos horários pré-estabelecidos; e a definição clara da forma de medição e acompanhamento das tarefas executadas pelos servidores. Abordando esses pontos, o gestor (entrevistado n.º5) relatou: “não tenho nenhum impedimento com relação a isso, acho que o trabalho remoto veio até para quebrar alguns estigmas que nós tínhamos com o teletrabalho, então, não vejo problema algum de ser implementado, eu tenho somente algumas ressalvas quanto ao teletrabalho total, de 100% da carga horária, que eu acho que isso pode prejudicar o alinhamento da equipe internamente aqui”. Neste sentido outro gestor (entrevistado n.º6) acrescentou: “... é bom ter um contato presencial em algum momento para esse servidor se sentir parte, conhecer a sua equipe no dia-a-dia, porque a informalidade da relação também ajuda na administração, na resolução das demandas...”. O gestor (entrevistado n.º7) comentou: “eu vejo que a gente tem como fazer, mas em alguns setores, então não são todos os setores que teriam condições de desenvolver, porque nós temos a presença de estudantes, então não dá para fazer teletrabalho com um assistente de aluno, que a

função específica é estar junto com os estudantes...”. O gestor (entrevistado n.º8) alegou: “expectativas positivas, apesar de algumas situações ainda não estarem plenamente respondidas, o que é normal. Então quero dizer, por exemplo, é a questão da discricionariedade que nós teremos, quem vai estar em trabalho remoto ou não, como é que eu posso controlar e mensurar melhor isso, então isso vai ser um desafio para nós.” O gestor (entrevistado n.º9) acrescentou: “... Eu acho que é um movimento natural, daqui para frente (teletrabalho), eu acho que a única ressalva, quer dizer a preocupação... é alguns setores, por exemplo, que eu notei que caiu a produtividade (trabalho remoto)... quando as demandas são mais individualizadas tranquilo, mas quando são demandas que necessitam de diálogo entre pastas, isso eu percebi que foi um prejuízo, porque às vezes quando o servidor está no ápice da sua produção... e ele precisa provocar alguém que já terminou o expediente. O teletrabalho não necessariamente precisa ser aplicado a todos, posso aplicar aquele ou naquele servidor que tem uma dinâmica de trabalho mais individualizada...”. Outro gestor (entrevistado n.º11) relatou: “... ele (o servidor) está vinculado a instituição, ele tem que atender a instituição no horário que já é pré-estabelecido do seu trabalho e cria essa concepção respaldadas em diretrizes, em bases legais, para que não haja dúvida na execução...”.

Os gestores destacaram também as perspectivas futuras em relação ao teletrabalho após a vivência das dificuldades e desafios do trabalho remoto. Os gestores citaram a expectativa de que o servidor ao aderir ao teletrabalho já tenha um ambiente de trabalho adequado, pelo fato da vinculação ser voluntária; esperam melhorar as ferramentas de controle e acompanhamento da gestão dos processos e das pessoas; de aprimorar a comunicação através do teletrabalho parcial; e ter clareza na definição da melhor forma de adaptação ao teletrabalho. Neste sentido o gestor (entrevistado n.º2) cita: “eu vejo que com a possibilidade (teletrabalho), não há obrigatoriedade... nós vamos ter servidores que se programaram para isso, que conseguiram pelo menos ter um local de trabalho que ele considere adequado...”. O gestor (entrevistado n.º3) destacou: “... a gente tem um grande desafio institucional que é melhorar nossas ferramentas de controle e acompanhamento da gestão em si, dos processos e das pessoas, de você poder saber o que aquela pessoa tem de demanda, poder verificar ali os prazos que estão sendo cumpridos...”. Já o gestor (entrevistado n.º5) “... essa parte relacional de comunicação e de pessoalidade ela tem que ser trabalhada presencialmente, então pelo menos 1, 2, 3 vezes na semana o servidor..., deveria comparecer no campus para ter esse relacionamento conjunto, essa

noção de equipe...”. O gestor (entrevistado n.º6) acrescenta: “... precisamos ter um mecanismo de comunicação consolidado, ... a gente tem que dizer como será a comunicação, que ela tem que ser rápida ... ter um instrumento oficial, dizendo como vai ser essa comunicação e dizendo como vai ser o momento de repasse de atividades e também de mensuração de atividades”. O gestor (entrevistado n.º8) relatou: “... acredito que o teletrabalho vai ser implementado pela maioria dos servidores, você vai passar aí por um período de adaptação, de implementação para ver até que ponto a gente pode ter uma proporção bacana, para a melhor maneira de fazer isso, ... se a gente vai adotar um teletrabalho híbrido, por exemplo...”.

Quando abordados sobre os passos e procedimentos para uma implementação adequada do teletrabalho, os gestores relataram criação da política macro dentro da instituição; estudo de viabilidade do teletrabalho; mapeamento das atribuições; determinação das ações e setores que poderão teletrabalhar; nomeação de comissão para normatizar o programa de gestão; compartilhamento da normatização com órgãos superiores para aprovação; capacitação de gestores, chefias e servidores; implementação do programa de forma paulatina e cadenciada; o servidor cumprir o acordado com a chefia; disponibilização de ferramentas claras para acompanhamento de demandas e processos; acompanhamento da execução das demandas; criação de canais de comunicação com a equipe; feedback sobre o atingimento do objetivo institucional; e realização de pausas, adaptações e reavaliações no processo. O gestor (entrevistado n.º2) mencionou: “... A gente fez primeiro uma análise de viabilidade do teletrabalho aqui na instituição..., foi criada uma comissão do teletrabalho para aí sim criar o documento, esse documento foi criado, foi encaminhado para Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação (CIS) e agora nós vamos compartilhar com os outros órgãos superiores, para que a gente implemente aí sim o teletrabalho seja aprovado...”. Seguindo as etapas o entrevistado n.º1 comentou: “o primeiro passo é definir uma política macro, de quem pode, o que pode ser teletrabalhado, o que não pode, e quais os limites...”. Em seguida o entrevistado n.º16 abordou: “Então o primeiro passo eu acredito que é o mapeamento das atribuições, de quais setores e quais ações os servidores poderão fazer no teletrabalho. A capacitação tanto para o servidor quanto para as chefias imediatas para mensurar esse teletrabalho...”. Um gestor (entrevistado n.º5) relatou “... primeiro, que seja uma instituição cadenciada, acho que a gente não pode ser 8 a 80, de 0 a 100%, então vamos fazer isso de forma paulatina, de forma cadenciada. A implementação de tecnologias, eu acho que hoje nós não temos

ferramentas ainda muito claras para o teletrabalho, de acompanhamento dos processos, de acompanhamento das demandas...”. O entrevistado n.º3 alertou sobre “...quais as responsabilidades, quais os benefícios, o que ele (servidor) pode ser responsabilizado futuramente caso ele não cumpra, então são aqueles acordos, entre servidores e chefia que precisam estar muito bem definidos, para cada uma das partes.”. O entrevistado n.º9 acrescentou “... Então acho que fazer e rodar com cuidado, experimentar... o setor começa com 10 ou 20% da sua equipe em teletrabalho, vai mensurando, vai criando os canais de comunicação, vai vendo o que ele deveria ter entregue...”. O gestor (entrevistado n.º7) disse que é preciso “... pensar nos servidores, que esses servidores precisam de qualificação..., acompanhar as atividades com relatórios semanais e mensais, dar esse feedback..., verificar o objetivo institucional para o teletrabalho, produtividade associada ao benefício da boa gestão...”. O entrevistado n.º2 alerta “...eu não estou falando isso pra falar que a gente não vai ter dificuldade, nós vamos ter em algum momento, que a gente vai ter que pensar, adaptar...”.

O conhecimento parcial das etapas de implementação do teletrabalho, por parte dos gestores, levará o grupo a discussões e entendimentos sobre todo o processo, podendo alavancar o projeto na instituição.

Abaixo apresenta-se um resumo da visão dos gestores do IFMS sobre o processo geral de implementação do teletrabalho.

Figura 11 -Processo geral de implementação na visão dos gestores



Fonte: Elaborado pelo autor

3.3.2 Benefícios percebidos pelos gestores

Apresenta-se neste tópico os benefícios do teletrabalho destacados na visão dos gestores do IFMS durante a realização das entrevistas. A partir da experiência que o trabalho remoto propiciou foi possível identificar alguns benefícios com o trabalho a distância, os quais foram observados e experimentados pelos gestores.

Um dos benefícios do teletrabalho foi mencionado pelo entrevistado n.º13, conforme relato: “Especificamente no período de pandemia, o trabalho remoto permitiu a continuidade das atividades, isso é um primeiro ponto, então esse foi um benefício que a gente conseguiu minimamente manter algumas atividades, mesmo diante de alguns percalços... então eu vejo como principal benefício essa continuidade das atividades.” Ainda destacado o momento vivido pela pandemia o entrevistado n.º8 relatou: “Primeiramente não exposição, possibilitou o andamento das demandas do Instituto e consequentemente dos cidadãos, sem colocar em perigo ou pelo menos diminuindo a exposição dos servidores aos patógenos, mas é ao vírus em questão, que era a doença da Covid-19”. Para resguardar a saúde dos teletrabalhadores o entrevistado n.º11 relata que o teletrabalho: “Preserva a saúde dos nossos servidores, quando você não permite a

aglomeração, você não permite que esses servidores transitem, então o servidor fica na sua residência e de lá ele executa seu trabalho, é nesse sentido.”

Outro benefício relatado pelo entrevistado n.º1 é que o trabalho a distância beneficiou o controle das atividades por parte dos gestores: “O maior benefício do trabalho remoto, talvez seja o controle, por incrível que pareça o controle de algumas tarefas que são exatamente remotas, elas ficaram mais fáceis, mais organizadas, mais intuitivas e é interessante isso, algumas tarefas você precisa do contato, mas outras são mais interessantes, como o contador, na questão da matemática, na questão da coisa quando você tem um trabalho, uma coisa definida, fica até mais fácil o controle.” Para o entrevistado n.º3 esta facilidade do controle das atividades decorre também da diminuição de problemas com a equipe, de ter uma equipe mais satisfeita, satisfação de estar com os filhos é um benefício, como relata: “para os gestores, seja a questão de você ter uma equipe um pouco mais satisfeita, assim como o trabalho em equipe que consegue atender as demandas de maneira mais tranquila, sem ter aquela pressão, às vezes muitos servidores tinham problemas com os filhos, com quem deixar os filhos, então eu acho que é uma questão de satisfação pessoal da equipe que facilita muito”.

Outro benefício para a instituição foi o aumento da produtividade identificada em alguns segmentos, como descreve o entrevistado n.º4: “os trabalhos que exigem o individual, você trabalhar sozinho, aumentou a produtividade.” Para o entrevistado n.º7: “de forma geral dentro do gabinete fui plenamente atendido, com relação às demandas nós temos um fluxo de trabalho com os técnicos que estão junto comigo no gabinete, que dá celeridade e agilidade aos processos, então, eu vi e pude perceber com bons olhos que o teletrabalho funciona, desde que a equipe esteja consciente da sua vinculação com o trabalho”.

O entrevistado n.º2 relata outro benefício com a implementação da gestão de resultados por meio do teletrabalho: “poderão ocorrer vários benefícios institucionais, sendo que para servidor, o benefício seria na qualidade de vida do servidor, eu tenho relatos aqui próximos a nós de servidores que não estavam desenvolvendo tanto antes da pandemia e que estão desempenhando muito bem agora, ou seja, trabalham super bem, só que fazem uma dinâmica de trabalho talvez não tão convencional, que era aquelas de bater o ponto, de trabalhar 8 horas por dia e sair para almoço, mas o produto que eles entregam é um resultado que a gente consegue como instituição muito bom, então eu vejo isso, os processos vão estar melhores, os resultados vão estar melhores e

consequentemente os servidores vão estar mais felizes, as chefias vão estar mais felizes, os nossos estudantes que são o nosso alvo principal vão estar satisfeitos e a instituição melhora como um todo, então eu acho que acaba sendo até imensurável tanto que a gente vai alcançar com isso.”. O entrevistado n.º7 corrobora com o entendimento: “... os servidores também tem essa qualidade de vida, é para poder produzir mais, eu entendo que qualidade de vida está associada a aumento da produtividade, não o oposto.”.

O gestor também destacou que o controle de frequência, de entrada e saída, não é um bom sistema de gestão por resultados, pois o ambiente de trabalho pode ser mais propício a ruídos e distrações. Portanto o teletrabalho pode melhorar a produtividade e os ganhos para a instituição. O entrevistado n.º 14 relatou que “o sistema de controle de frequência muitas vezes não funciona como um bom resultado, quando registramos a entrada e a saída e o ambiente não é propício com ruídos e distrações, não conseguindo assim render igual a outro ambiente com mais tranquilidade e menos ruidoso, assim o colaborador vai se organizar de forma mais propícia e melhorar sua produtiva, refletindo em ganhos para a instituição”.

As atividades que exigem maior concentração e menos deslocamento de servidores por estarem em teletrabalho também foram destacadas como benefícios institucionais, pois promove entregas melhores, como relata o entrevistado n.º1: “Acredito que a produtividade aumentou, porque em alguns setores é lógico, o tempo que o servidor gastava de deslocamento, o tempo que parava para tomar um cafezinho e conversar, esse tempo ele foi dedicado ao trabalho centrado, por incrível que pareça, as funções que são mais concentradas elas tiveram uma produtividade maior.” Em se tratando de deslocamento o entrevistado n.º5 corrobora com a ideia da vantagem institucional: “No teletrabalho ele(servidor) pode economizar o tempo de deslocamento para o trabalho, podendo criar um ambiente na casa dele que favoreça os seus intervalos, enfim diminua esses déficits que tem com o presencial, e eu acredito que essa satisfação do servidor em trabalhar numa instituição que permite em algum momento ele ter trabalho remoto, fará com que haja um ganho institucional.” O não deslocamento do servidor é notado pelo entrevistado n.º9 “...a gente percebeu uma economia enorme, de custos de combustível...”.

Um dos motivos que tem levado o governo federal a estimular a adoção do teletrabalho são os resultados favoráveis alcançados com a redução de custos, conforme mencionado pelo entrevistado n.º2: “Um benefício percebido pelo Ministério da

Economia, sendo uma das justificativas que foi colocado, esse quase incentivo ao teletrabalho nas instituições, foi a percepção da redução de gastos que houve durante esse período de trabalho remoto.”.

A redução dos custos administrativos e gerais para a instituição com a implementação do teletrabalho e que foram apontados pelos gestores foram a diminuição de despesas com energia elétrica, água, equipamentos e depreciação. Além disso, destacaram que os recursos economizados podem ser utilizados em outras ações pela instituição o entrevistado n.º9 relatou que: “são muitos, o de energia elétrica, água e também equipamentos. (...) menos depreciação de equipamentos pesados, como ar-condicionado que você não usa tanto, além de economizar energia, talvez não tenha o mesmo desgaste de ar condicionado, então assim eu acho que tem ganhos em custeio muito grandes, o custeio como um todo na instituição vai reduzir e vai gerar benefícios para aplicação desses recursos de outra forma, então talvez até mesmo melhorando o próprio ambiente, comprando computadores melhores, ou então, investindo num aumento de salas, então assim é uma economia que vai vir desses itens.”

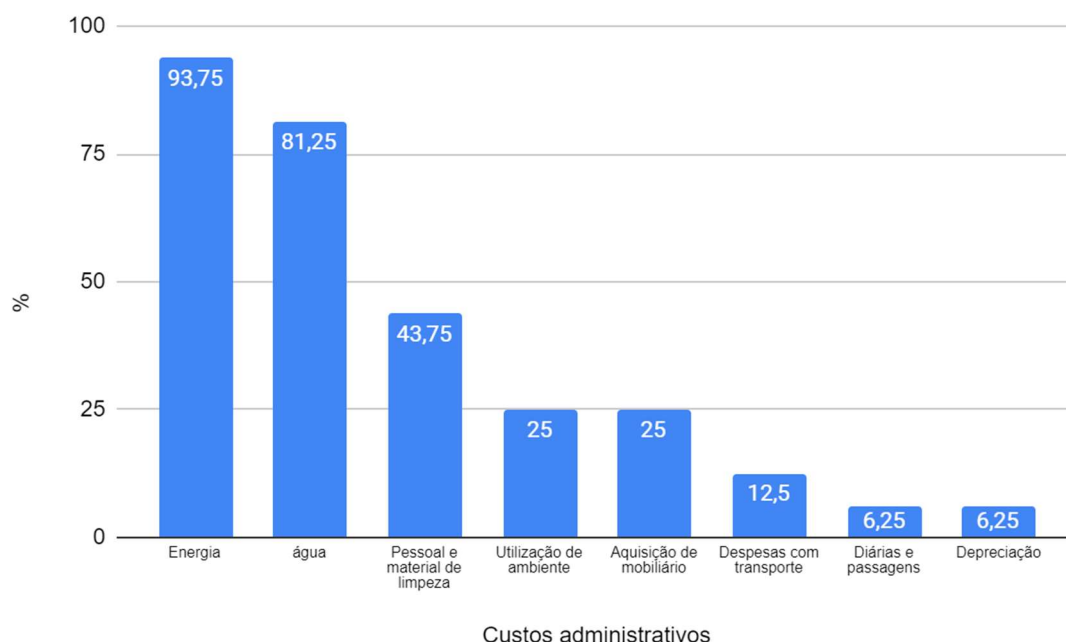
Outro custo institucional que será reduzido com a implementação do teletrabalho é o de auxílio transporte. O entrevistado n.º13 relatou: “por conta do auxílio transporte, a gente tem descontado os 6% do servidor, mas a instituição paga muito mais, porque é muito caro o que a gente paga, não é um ônibus circular, a gente (servidores) contrata uma empresa de ônibus, a gente paga e a instituição ressarce, então é um valor alto, eu acredito que isso também vai diminuir”.

A redução de utilização de ambientes físicos foi retratada pelo entrevistado n.º11 da seguinte forma: “Se falando de uma unidade escolar haja vista sempre a rotina constante de alunos, de servidores, de professores, de visitas, então muitas vezes eu preciso estar alocando ambientes que eu não tenho, então uma movimentação que tenho de servidores atuando em teletrabalho, eu tenho esse setor para que eu possa estar trabalhando na realocação de ambiente...”.

Deste modo, os resultados indicam que os custos da instituição que poderão ser reduzidos com a implementação do teletrabalho e que foram mencionados pelos dezesseis gestores são apresentados no gráfico 3, abaixo. Os entrevistados apontaram a redução dos custos com energia, água, pessoal e material de limpeza, redução na utilização de

ambientes, aquisição de mobiliário, despesas com transporte, diárias e passagens e depreciação.

Gráfico 3 - Custos mencionados pelos gestores



Fonte: Elaborado pelo autor

A diminuição do absenteísmo foi mencionada pelo entrevistado n.º13: “Quebrou o carro...perdeu o ônibus o que eu vou fazer, a pessoa fala não vou trabalhar vou ter que repor esse dia, ele passa o dia inteiro com isso na cabeça, porque ele não conseguiu ir para o campus, e se a gente tem isso regulamentado eu estou falando assim, uma possibilidade num caráter esporádico, ou seja, perdeu o ônibus pode remotamente, mas ao mesmo tempo ele vai ter fixo horários de teletrabalho, mas isso pode ser negociável tem um dia presencial que infelizmente ele não conseguiu ir por algum impedimento maior, ele pode trabalhar remotamente nesse dia...”

Outra situação mencionada é a retenção de talentos pela administração pública, o entrevistado n.º2 relata: “inclusive alguns casos de servidor que por questão de saúde ou por questão de família precisa se deslocar, às vezes acompanhar cônjuge, às vezes ser removido por saúde, o teletrabalho vai ser uma excelente opção para esses casos que a gente vai conseguir deslocar o servidor, mas sem que a força de trabalho seja deslocada”. Para o entrevistado n.º9: “Acho que o servidor optando por muitas vezes ficar na instituição, no interior tem muita rotatividade da categoria docente... mesmo aqui na

capital eu percebi dentro da reitoria que tem servidores, que às vezes são de outros estados e que se tivesse a oportunidade de uma redistribuição, com certeza seria uma janela bem vinda para eles, e com esse trabalho remoto isso sanou esta ansiedade...”.

Dentre as melhorias da implementação do teletrabalho para os colaboradores, o entrevistado n.º8 cita a satisfação do servidor: “as melhorias esperadas seria a questão de satisfação do servidor, então hoje no Serviço Público federal, ou no geral, você tem muito deslocamento de servidores, então, às vezes o sujeito é natural de Ponta Porã-MS, está trabalhando aqui em Campo Grande-MS ou vice-versa, então isso vai permitir que ele, faça aquele trabalho onde ele se sente mais satisfeito, o que pode render e pode refletir na produtividade dele.” Para o entrevistado n.º4 o conforto de casa, estar junto da família e poder estar presente nos afazeres do lar disponibiliza uma melhor qualidade de vida.

Outro benefício é a diminuição do tempo de deslocamento do servidor que pode ser utilizado para capacitação ou atividades do lar. O entrevistado n.º1 mencionou que: “o maior benefício que eu vejo é o tempo desgastado e o tempo de deslocamento, que o servidor pode usar esse tempo para alguma coisa própria, é utilizar otimização do tempo.” Para 31,25% dos gestores entrevistados este benefício, com a redução do tempo de deslocamento, foi citado.

O aumento do tempo com os membros da família foi abordado pelo entrevistado n.º6 como benefício para os teletrabalhadores: “aumenta a presença em casa com a família eu vejo que é algo positivo”, para o entrevistado n.º7 “a aproximação da família e isso tem a ver com qualidade de vida”. Corrobora com esta ideia de benefícios trabalho-família o entrevistado n.º16: “O teletrabalho não só dentro do IFMS, mas em qualquer lugar, ele dá uma maior disponibilidade para o servidor, porque estando em casa o servidor consegue, principalmente as mulheres, elas conseguem além de fazer o serviço, elas conseguem muitas vezes também atender os filhos”.

Outro benefício percebido pelos gestores foi a flexibilidade de horário dos colaboradores se organizarem, o que foi mencionado por 25% dos entrevistados. O entrevistado n.º2 relata: “A gente tem experiências de servidores que não conseguiam trabalhar naquele padrão de 8 horas, de chegar e bater o ponto, e que na flexibilidade do teletrabalho trabalhando às vezes de madrugada, trabalhando às vezes num horário mais tranquilo ou às vezes não trabalhando em algum horário, mas trabalhando muito em outro horário, fez com que desse certo.”

Em se tratando de benefícios para comunidade o entrevistado n.º3 relata: “A redução dos custos de consumo, não é a redução da máquina administrativa, digamos assim já terá um impacto de sustentabilidade natural, essa questão dos servidores estar em casa e você reduzir o número de servidores na rua, em transporte público ou privado, a emissão de gases poluentes é reduzido”. Corrobora deste entendimento o entrevistado n.º1: “você tem um menor deslocamento, uma economia de combustível, economia de tempo, menores filas no metrô nos ônibus, se você pensar em termos disso, você tem um menor gasto calórico”, conseqüentemente teremos menos congestionamentos, conforme mencionado pelo entrevistado n.º2): “Eu vou ter uma diminuição na questão do trânsito, isso operacionalmente falando. A poluição vai diminuir um pouco, por menor que seja”.

Abordando os aspectos de sustentabilidade e responsabilidade social, o entrevistado n.º5 relatou que: “sinceramente, eu acho, que não teremos grande impacto positivo na questão de imagem institucional, acho que dá sim uma transparência de que o servidor, de que o nosso serviço pode ser realizado em diferentes locais, independente da onde a gente tiver, mas eu ainda não tenho bem claro se isso ainda vai ser um benefício ou malefício para a imagem institucional, porque pode ser que gere o contrário, de passar percepção igual nós estamos tendo agora no trabalho remoto, que a gente não trabalha.”. No entanto, o entrevistado n.º2 destacou: “A questão da responsabilidade social ao estimular o empreendedorismo, naquele local eu gosto, eu gosto muito disso. Tanto é que teve um discurso meu, eu falei, olha, você está recebendo seu salário, você está em casa, estimula empreendedorismo e pensa uma comida durante a semana para ajudar a vizinha ou vizinho tipo que está empreendendo”.

A compreensão dos benefícios do teletrabalho demonstra a proporção dos ganhos para a instituição, seus colaboradores e a comunidade com a implementação deste programa de gestão.

Abaixo apresenta-se um resumo da visão dos gestores do IFMS sobre os benefícios do teletrabalho.

Figura 12 - Benefícios do teletrabalho na visão dos gestores



Fonte: Elaborado pelo autor

3.3.3 Dificuldades percebidas pelos gestores

Ainda sobre a vivência abrupta do IFMS com o trabalho remoto, os gestores também perceberam algumas dificuldades para a instituição, os teletrabalhadores e a sociedade.

Os entrevistados destacaram como dificuldades a oscilação e perda de conectividade; adaptação dos colaboradores; comunicação; supervisão e monitoramento; e excesso de reuniões de alinhamento.

A comunicação passa pela necessidade de criação de métodos de interação que atendam às demandas da instituição. Neste sentido, o entrevistado n.º6 relata: “a comunicação, o treinamento será ideal, porque a gente vai precisar de uma implementação mais duradoura desse modelo de trabalho, precisamos ter um mecanismo de comunicação consolidado e não posso exigir que o servidor tenha WhatsApp, mas outras ferramentas institucionais, para que ele tenha um feedback mais rápido por exemplo, com um intervalo de tempo menor, então isso seria por meio de um treinamento e um instrumento normativo, para organizar esse modelo de trabalho a gente não pode deixar solto”. Para o entrevistado n.º9: “a comunicação precisa ser por sistema institucional, e padronizado

para o ambiente do teletrabalho, porque assim a gente evita outros meios de comunicação.” Para o entrevistado n.º8: “um problema que teve foi o excesso de reuniões, antigamente o que a gente resolvia num cafezinho, num esbarrão, compartilhando elevador, descendo as escadas ou chegando, ou dando uma carona alguém, hoje lançou muito mão de reuniões, isso, eu acho que sobrecarregou a todos os servidores, tanto da chefia quanto dos servidores em geral.”.

O ambientar dos colaboradores passa pela dificuldade de adaptação ao teletrabalho e às ferramentas tecnológicas, como relato pelo entrevistado n.º2: “...eu odeio fazer curso de educação a distância, eu não gosto, mas o problema sou eu, não tenho autonomia, eu gosto de alguém me dirigindo, alguém me organizando, o curso mesmo me ensinando como eu chego até o meu objetivo, e vai ter gente igual eu, e vai ter gente diferente”. O entrevistado n.º16 relatou “Eu tive um servidor que está em trabalho remoto, ele solicitou que precisava vir presencialmente, porque não conseguia trabalhar em casa, então mesmo que o trabalho dele seja em teletrabalho, é possível ele não consiga...”. O entrevistado n.º7 mencionou sobre as dificuldades de adaptação ao teletrabalho, “na perspectiva daqueles servidores que não conseguiram se adaptar ao cenário, tiveram dificuldades de organização, isso impactou no atraso de algumas ações que se nós estivéssemos no dia a dia eu atravessaria o corredor e conversaria com a pessoa, olha tem como resolver essa situação, então ouve isso, mas eu vou te dizer e deixando bem claro, para aqueles servidores que não conseguiram se adaptar.”.

A oscilação de conectividade ou dificuldade de conexão foi relatada pelo entrevistado n.º10, “o teletrabalho depende de uma conexão de internet, que dependendo da região, ou seja, no interior, temos a dificuldade de quem mora em determinado bairro e está sem conexão, ou sem conexão boa que a toda hora cai a conexão, então a gente tem que avaliar isso quando se fala em implementação e sobre essa organização, alguns pontos tem que ser alinhados para as atividades não serem prejudicadas”. Abordando sobre conectividade e concentração o entrevistado n.º9 relata: “as dificuldades foi a conectividade, a acessibilidade especialmente no início, nós tivemos muitos servidores que tiveram dificuldade com as ferramentas, sinal de internet, e foi necessária uma curva de aprendizagem bastante alta, assim de três a quatro meses, então as dificuldades neste sentido, e dificuldades em alguns servidores de se adaptarem a esse regime remoto que causa distrações”. Para a área de ensino o entrevistado n.º16 relata: “nós tivemos

dificuldades principalmente em transmissão de aulas remotas, mas foram supridas parcialmente via moodle”.

O entrevistado n.º2 reconheceu a dificuldade de implementação sem planejamento, como relatado: “a gente teve uma dificuldade muito grande, principalmente ano passado, porque foi para o teletrabalho sem ter tido um planejamento para essa modalidade de trabalho e isso não falo a gente, eu falo o mundo, no momento que veio a pandemia...”.

Outra dificuldade identificada pelos gestores foi a ergonomia deficitária mencionada pelo entrevistado n.º15: “essa questão do ambiente, alguns servidores estão relatando que tinha uma cadeira desconfortável e gerava um problema de coluna”.

Entre as mulheres que tem filhos a grande maioria reconheceu a dificuldade de conciliação do trabalho com a família, com exceção das mães de filhos maiores, que já tem sua independência. Em se tratando de filhos e netos menores que demandam atenção do responsável, ao abordar o assunto o entrevistado n.º2 relatou: “... quando eu estou na reitoria, não. Quando eu estou em casa sim, porque eu sou a mãe, eu sou esposa..., mesmo que eu vá para o meu escritório, eles escutam um barulho e que ir lá...”. Para além disso, o entrevistado n.º15 mencionou: “O trabalho remoto, principalmente no início, ele foi bem difícil, ...porque inicialmente meu cônjuge veio trabalhar em casa..., então era todo mundo em casa e o meu filho, no caso, era o tempo inteiro pedindo atenção e a gente ouviu esse relato dos outros servidores também, é difícil conciliar a casa, o serviço doméstico e o serviço do instituto. Então nós demoramos muito tempo para nos organizar também, assim eu acho que foi com os demais servidores também, um tempo para se organizar”. Outro gestor, (o entrevistado n.º16) citou que dificuldade de “...concentração, gerenciamento do lar, da parte profissional foi impactante no começo, porque a gente nos primeiros três meses, nós ficamos bem confinados mesmo, aí depois foi melhorando a abertura, então essa reorganização do trabalho foi interessante”.

Entre os homens percebeu-se que 45% dos entrevistados alegaram não ter passado por dificuldades na conciliação trabalho e família, no entanto quando consideramos os que são pais, percebe-se que 86% dos servidores tiveram dificuldades nesta conciliação, relatando um dos entrevistados. Nas palavras do entrevistado n.º14 “... tivemos alguns pontos aí de tensão, com relação até a logística de ambientes, para que eu pudesse seguir de uma forma tranquila uma reunião... a parte externa muitas vezes atrapalhando em

casa, eu também tenho essa questão dos cachorros, de vez em quando você não tem controle dessas variáveis...”. Outro gestor (entrevistado n.º5) mencionou: “...eu tenho dificuldade de trabalhar em casa por conta das crianças, e as demandas que tem lá, então para render mesmo o trabalho é no Instituto”.

Uma dificuldade para os usuários com a implementação do teletrabalho é a solicitação de serviços on-line, como foi destacado pelo entrevistado n.º4 ao relatar: “nas atividades não presenciais a dificuldade seria em solicitar certificado, alguma coisa para fazer seu estágio, sua pesquisa, para a receber os seus auxílios estudantis, então ele precisa de alguma coisa, de algum documento da Central de Relacionamento para conseguir esse tipo de coisa, como bolsa ou auxílio...”

Os gestores apresentaram como desafio para a implementação do teletrabalho a mudança cultural na forma de trabalho. O entrevistado n.º16, relatou: “Se esse servidor não conseguir cumprir sua meta de trabalho, então eu vejo uma desvantagem, por isso que tem que mudar a nossa cultura do que é primeiro, antes tinha um trabalho remoto e agora eu tenho teletrabalho, que são ações distintas, então não posso imaginar que qualquer servidor vai ficar em casa trabalhando, então essa cultura vai ter que ser bem sedimentada”. A mudança cultural do que vivenciamos com o trabalho remoto e o que será empregado com o teletrabalho é um desafio a ser transposto, como foi abordado pelo entrevistado n.º14: “essa distinção entre trabalho remoto e teletrabalho isso tudo é muito novo para quando a gente está discutindo com um grande público, então a partir do momento que nós tivermos essa clareza, essa organização institucional para fazê-lo, eu não tenho dúvidas de que a gente avança muito aí, institucionalmente falando”. O gestor (entrevista n.º16) destacou que “... é possível que ele (servidor) não consiga desempenhar o teletrabalho, então não adianta, mas eu penso muito no diálogo mesmo para internalizar a cultura do teletrabalho”.

Outro desafio relevante diz respeito a cultura digital. Neste sentido, o entrevistado n.º14 menciona: “... a cultura obviamente vai demandar muito aprendizado a as capacitações necessárias, que eventualmente tivermos que providenciar e certamente teremos, esse processo que eu mencionei de uma integração efetiva da tecnologia ao nosso dia a dia isso precisa ser superado, e para muitas pessoas dependendo da faixa etária isso possa ser um entrave muito grande, a gente precisa saber é administrar o tempo de cada um.”. O entrevistado n.º9 menciona que: “as dificuldades foi a conectividade, a acessibilidade especialmente no início, e nós tivemos servidores, muitos que tiveram

dificuldade com as ferramentas, sinal de internet mesmo, foi necessária uma curva de aprendizagem bastante alta.”.

Os gestores também destacaram preocupação com a sobrecarga de servidor, neste sentido, o entrevistado n.º11 relata: “eu me preocupo em alguns pontos no sentido do teletrabalho... eles geraram certa identidade de acúmulo de serviço para um servidor só, vamos pensar assim: olha hoje o contador, ele consegue fazer o trabalho, consegue, mas de repente esse contador já que ele consegue fazer um teletrabalho eu posso ampliar o leque de atribuições dele e fazer com que ele faça teletrabalho de outra unidade que está sem contador, por exemplo, então até onde pode esse teletrabalho? Quais são os limitantes desse teletrabalho? O que regulamenta? ...o acúmulo de atividades assim em cima de um servidor... pessoalmente com uma sobrecarga do servidor”. O entrevistado n.º16 destacou que “...a ineficiência do resultado do trabalho de um servidor, pode sobrecarregar outro servidor...”.

A transferência de custos para o servidor com a implementação do teletrabalho é relatado pelo entrevistado n.º13 quando disse: “eu vejo como um benefício, eu vejo como uma vantagem tem esse princípio da economicidade para instituição, também, por outro lado demandará recursos do servidor, a internet do servidor e o seu computador”. O entrevistado n.º 6 corrobora deste entendimento, destacando como uma desvantagem para o colaborador: “Seria repassar os custos que era da instituição, ser repassadas para os servidores.”. Os custos que eram da instituição ao serem repassados para o colaborador desperta uma preocupação para o entrevistado n.º11: “Ter um posto de trabalho dentro da sua casa e continuar ali dentro sem poder às vezes fazer uma reforma, uma diferenciação em seu ambiente particular, seu ambiente domiciliar, e ali está também arcando com gastos extras, por exemplo, os gastos que não teriam na unidade de trabalho presencial o servidor vai ter na sua casa, telefone, ar-condicionado, um ambiente ali só para ele fazer o seu trabalho, sem ser incomodado, então ... o servidor vai aceitar, então é uma questão que eu me preocupo também.”. Por outro lado, o entrevistado n.º10 ao mencionar sobre os desafios em duplicar os equipamentos de trabalho, relata: “Eu teria que ter um equipamento em casa e um equipamento no campus, para nós já ficaria difícil, porque a gente tem que ter um prazo para se alinhar nesse sentido, não sei se a Instituição estaria hoje preparada para isso, porque para atender esse caso duplicaria os custos, e assim, não sei se a Instituição está preparada para isso, mas é algo para a gente poder colocar nas nossas reflexões ...”.

Na visão dos gestores outro desafio é o processo de retorno do teletrabalho para o trabalho tradicional. Neste sentido, o entrevistado n.º9, relata: “para os gestores eu acho que essa questão de ter o tato e de estar monitorando e muitas vezes tem que tomar uma decisão difícil de trazer de volta o teletrabalhista por causa de uma produção não estar condizente, e isso exige muita sensibilidade que você tem que deixar bem claro porque ele está voltando.”.

Para os gestores do IFMS o teletrabalho pode ocasionar o isolamento profissional do colaborador. Neste sentido, o entrevistado n.º8 relata: “a falta de contato do servidor com os demais pode ocasionar um prejuízo, no entusiasmo dele, no envolvimento dele, nas questões do IFMS, eu acho que com o teletrabalho ele pode ficar meio alheio a aquelas questões, se envolver só naquele mundo dele, naquelas demandas dele”.

Outro desafio evidenciado é o monitoramento das demandas pelas chefias imediatas. Neste sentido, o entrevistado n.º3 menciona: “a questão do monitoramento das demandas, do acompanhamento dos trabalhos por parte dos gestores”. Essa dificuldade de monitoramento pode gerar uma cobrança constante para identificar o andamento das atividades e levar a uma quebra de confiança.

Abaixo apresenta-se um resumo da visão dos gestores do IFMS sobre as dificuldades do teletrabalho.

Figura 13 - Dificuldades do teletrabalho na visão dos gestores



3.3.4 Compreensão dos aspectos facilitadores

Apresento neste tópico a compreensão da visão dos gestores do IFMS sobre os aspectos facilitadores do teletrabalho.

Abordando sobre os facilitadores do teletrabalho que englobam os recursos de TIC, sistemas de gestão e programas para estratégias de gestão de pessoas, percebeu-se que os gestores tem consciência da importância destas ferramentas na gestão da instituição, principalmente quando se fala em mudanças na organização do trabalho. Neste sentido, um gestor (entrevistado n.º1) menciona: “eu vejo nós como uma instituição de ensino e de tecnologia, a gente não tem como ficar atrás disso, isso faz parte da nossa imagem, ... então ao contrário se a gente não implementar (o teletrabalho) isso e não der uma ênfase a gente vai ficar para trás em uma coisa que a gente tinha que ser pioneiro...”. Já o n.º14 destaca: “Eu penso que questões tecnológicas são base... se nós voltarmos um ano na nossa trajetória isso foi um tanto complexo para alguns colegas, acho que o primeiro passo é essa integração, porque essas ferramentas tecnológicas que terão obrigatoriamente que ser usadas, elas precisam estar integradas ao nosso dia a dia...”. O entrevistado n.º3 relata: “...Eu acho que essa implementação definitiva ela passa por uma necessidade de melhoria dos nossos sistemas, o próprio SUAP ou a criação de algum outro sistema de acompanhamento de demandas... a gente criar soluções mais inovadoras, a gente conseguir acompanhar tudo isso (...). O acompanhamento mais de perto dos processos, das demandas dos servidores, essa evolução no nosso sistema vai facilitar muito nesse ponto, eu acho que esse é o primeiro passo para que o IFMS consiga desenvolver de maneira satisfatória essa questão do teletrabalho...”. O gestor (entrevistado n.º9) acrescentou “... um sistema bom de gestão, então eles pegaram exemplos de algumas outras instituições que já tinham, acho que até da Controladoria Geral da União (CGU)...”.

Outro fator essencial no processo de implementação do teletrabalho que foi referido durante a realização das entrevistas é o apoio da alta administração e pode-se perceber que todos os gestores do IFMS são favoráveis a este processo, mesmo alguns defendendo o sistema parcial e a exclusão de alguns setores desta modalidade de trabalho. Para o gestor (entrevistado n.º2): “a gente enxerga perspectivas para que seja definitivo, ou seja, não integral, mas que tenha um processo que o teletrabalho fique, a gente vê

diversas maneiras...”. Nas palavras do entrevistado n.º7: “Eu vejo que a gente tem como fazer o teletrabalho, mas em alguns setores, então, não são todos os setores que teriam condições de desenvolver até porque nós temos a presença de estudantes.” Já para o entrevistado n.º12: “Então assim, uma coisa que eu vejo que falta no trabalho remoto, talvez seja um momento *in loco*, porque alguns servidores se adaptaram muito bem, eles também dependem da função que desempenham no teletrabalho, dou um exemplo, da Coordenação de Gestão de Pessoas que pra mim não precisa nunca mais voltar para o Campus, talvez um dia, uma manhã aqui, pra fazer um atendimento...”

Os gestores também mencionaram sobre a importância de se ter um setor responsável pela implementação do teletrabalho. Um dos gestores (entrevistado n.º13) relatou: “Essa implementação ela é institucional, então quem está organizando e fazendo os estudos iniciais é a diretoria de gestão de pessoas, para depois trazer essa discussão para o colégio de dirigentes...”. O entrevistado n.º9 mencionou que “... até onde eu tenho conhecimento nós temos um grupo de trabalho, uma comissão, conduzido pela DIGEP, onde eles estão com base em alguns documentos até para balizar essa discussão, para lançar para nós, nossa instituição em geral...”. Um outro gestor (entrevistado n.º8) acrescentou: “... eu diria que está em desenvolvimento, quem está cuidando disso, é o setor de pessoas, DIGEP...”.

Os gestores abordaram ainda sobre a necessidade de capacitação dos envolvidos no processo de implementação do teletrabalho, focando a maior responsabilidade das chefias para a condução da equipe. O entrevistado n.º16 comentou “da capacitação tanto para o servidor quanto para as chefias imediatas para mensurar esse teletrabalho...”. Um dos gestores (entrevistado n.º2) alega que “... principalmente os servidores que vão ingressar nessa questão do teletrabalho teriam que ser capacitados e a minha grande preocupação é com as chefias, a gente preparar e estruturar medidas de controle ..., não é para mim, uma maneira de amedrontar o servidor “ó se não fizer vai ser punido”, mas é preciso entender, olha eu preciso cumprir o que foi acordado...”. No entanto, o entrevistado n.º12 se contrapôs aos demais gestores destacando: “Se fosse antes da pandemia sim, hoje eu já acho que não, está todo mundo capacitadíssimo”.

Em relação ao comprometimento dos servidores, os gestores observaram este comprometimento por parte de muitos deles. Um dos gestores (entrevistado n.º2) ressaltou: “Eu consigo ver a contribuição de bastante servidor e o comprometimento de muitos e o descumprimento de muitos também, porém, tem variáveis que eu não consigo

controlar...”. Este mesmo gestor (entrevistado n.º2) acrescentou: “...eu tenho relatos aqui próximos a nós de servidores que não estavam desenvolvendo tanto antes da pandemia e que estão voando agora trabalham super bem, só que fazem uma dinâmica de trabalho talvez não tão convencional..., mas que o produto que eles entregam dá um resultado muito bom para a instituição...”. O entrevistado n.º13 relatou: “isso vai decorrer muito do atendimento, a pessoa atender uma convocação dela e vir, eu acho o que acontece presencialmente pode acontecer remotamente em termos de feedback, de conversa de avaliação de desempenho, desde que, acha que haja esse comprometimento de ambas as partes ...”.

Os gestores relataram ainda a necessidade de engajamento dos servidores. O entrevistado n.º13 expôs que “... tudo vai depender, a meu ver, do entendimento e do engajamento dos próprios servidores, se eles tiverem a compreensão disso e cumprirem com o seu papel, cumprirão com as suas tarefas nessa dinâmica...”. Corrobora o entrevistado n.º9: “...ele tem mais engajamento para fazer funcionar o teletrabalho.”. O entrevistado n.º2 destacou ainda: “... o que eu espero do teletrabalho é maturidade dos servidores para que a gente contribua para a instituição...”. O entrevistado n.º13 relatou ainda que tem “... o receio do não engajamento, esse é um medo na verdade que eu tenho, do não engajamento do não comprometimento, de você ter assim que ter um esforço muito maior para fazer a equipe trabalhar coletivamente...”.

O entrevistado n.º2, por sua vez, compreende que: “essa autonomia vai vir com a flexibilidade, e autonomia do acordo entre servidor e da chefia servidor, tudo isso acordado e cumprido vai ser muito bom. E aí quando eu falo bom, não é só servidor, ou só para chefia, bom pra instituição”.

A necessidade de sistema para melhoria da gestão, permitindo o acompanhamento e monitoramento das atividades de seus colaboradores foi relatado pelo entrevistado n.º2: “Você precisa cobrar, você talvez precise até punir, é tudo isso tem que ser averiguado... para que a responsabilidade não caia sobre a chefia... a gente não consegue acompanhar o dia a dia do servidor como a gente faz no presencial, mas a gente quer junto com o sistema, que é um sistema da CGU que a gente tem pensado, implementar medidas de acompanhamento e controle para que a chefia possa ter segurança nesse processo.”. Para o entrevistado n.º9: “no teletrabalho, eu imagino que vai ter um sistema de gestão melhor para essa comunicação também acontecer mais facilmente, então, por exemplo, você passa 1,2,3 ou 4 demandas no plano de trabalho ... eu acho que a comunicação precisa ser

um sistema institucional e padronizado para o ambiente do teletrabalho, porque assim a gente evita outros meios de comunicação”.

O desenvolvimento das competências necessárias para teletrabalhar também é apresentada como facilitador neste processo. Neste sentido, o entrevistado n.º6 destacou: “ele tem que desenvolver capacidade de auto-organização, ele vai ter que se organizar na casa dele, vai passar uma demanda para ele e o servidor vai ter que se organizar dentro daquele período, para conseguir fazer aquela atividade e dar o retorno, então conhecimento técnico de informática e auto-organização”. Os demais gestores compreendem do mesmo pensamento da auto-organização, como também a proatividade e o saber lidar com as ferramentas tecnológicas por parte dos teletrabalhadores. As competências para os gestores seriam em lidar com o acompanhamento e monitoramento das atividades de seus colaboradores.

Abaixo apresenta-se um resumo da visão dos gestores do IFMS sobre os aspectos facilitadores do processo de implementação do teletrabalho.

Figura 14 - Aspectos facilitadores do teletrabalho na visão dos gestores



Fonte: Elaborado pelo autor

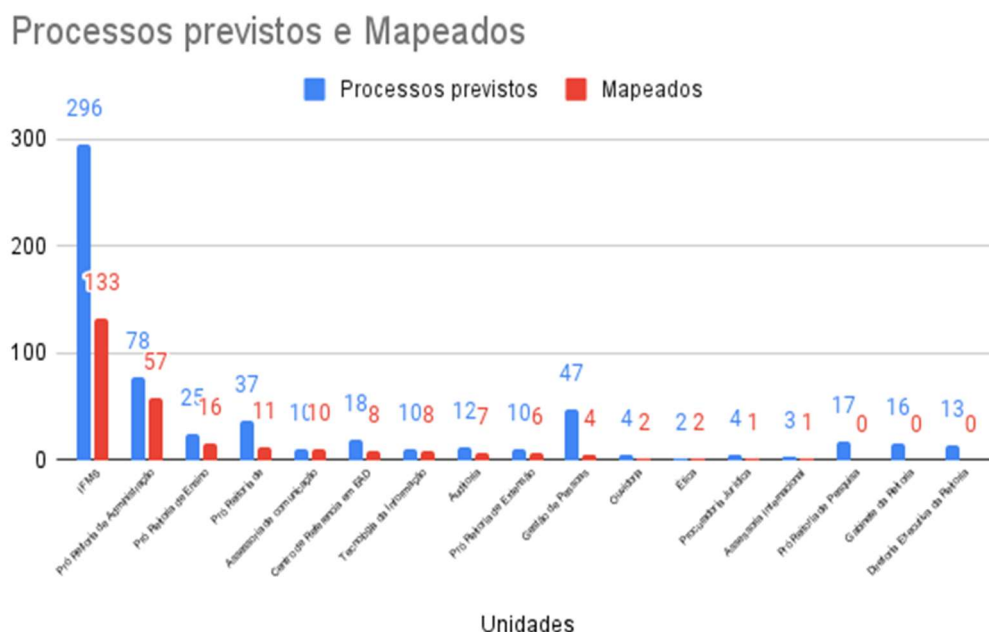
CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4 Discussão dos resultados

O estudo preliminar para instituir um plano de implementação do teletrabalho é essencial para compreender a viabilidade de sua adoção, percebeu-se que os gestores tem conhecimento do seu andamento e de sua importância. O apoio da alta gestão é evidente com a publicação da Portaria n. 1027 (2020), que constituiu a comissão de estudo da viabilidade e proposição do regulamento sobre o teletrabalho do IFMS. Para Silva (2014) a primeira etapa para implementação do teletrabalho é a adequação do anteprojeto, que deverá fazer uma análise preliminar dos setores, das rotinas e processos, para identificar o potencial da instituição para adoção do teletrabalho, essa etapa poderá ser feita por uma comissão ou pelo setor de gestão de pessoas. No âmbito do IFMS os trabalhos realizados pela comissão foram conclusos pela “viabilidade da implementação do Programa de Gestão, com a modalidade de trabalho no âmbito do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul.” (processo Suap n. 23347.009314.2020-12).

Além disso, com a entrega dos trabalhos pela comissão, a mesma recomenda o fortalecimento e implementação do mapeamento de processos de modo a esclarecer quais atividades podem ser executadas remotamente e quais necessitam de atendimento presencial (processo Suap n. 23347.009314.2020-12). Neste sentido, os gestores relataram a necessidade de elencar as atividades que podem ser realizadas remotamente dentro de cada setor. O Relatório de Gestão (2020) do IFMS identifica os riscos de execução das atividades sem mapeamento dos processos e coloca como objetivo estratégico aperfeiçoar as ferramentas de gestão. Diante das demandas da gestão, o IFMS vem trabalhando para o mapeamento dos processos informando suas particularidades em cada atividade de acordo com o anexo 1 e apresenta a evolução dos trabalhos conforme figura 15. Para (Silva, 2014) após o mapeamento de processos e o diagnóstico da organização, elementos da primeira fase de um processo de implementação, passa-se para o planejamento que é considerado parte da segunda fase, o detalhamento estrutural.

Figura 15 - Mapeamento de processos do IFMS



Fonte: IFMS

O planejamento do teletrabalho na administração pública passa primordialmente pela necessidade de normatização (Silva, 2014). Neste sentido, a Instrução Normativa n. 65 (2020) a Portaria n. 267 (2021) e a minuta da normativa de implementação do programa de gestão do IFMS (2021) são a base normativa a ser seguida na implementação do programa de gestão dentro do IFMS. Nesta perspectiva, os gestores do IFMS declararam a importância da regulamentação na instituição respeitando os atos normativos vigentes.

Os gestores entrevistados entendem a importância de compartilhar as minutas normativas com os órgãos superiores e demais comissões, de compreender quais atividades e setores poderão teletrabalhar. Para inserir um programa de teletrabalho é importante formatar um projeto-piloto em um grupo menor antes de formatar um programa por completo, isso permite que muitas inseguranças sejam dissipadas (Silva, 2014). No caso do IFMS o bloqueio que os gestores tinham para sua implementação foram transpostos com a vivência de dezoito meses em trabalho remoto na totalidade de seus servidores e setores, imposto pela Instrução Normativa n. 19 (2020), logo é possível fazer alguns ajustes o que acaba tendo maior segurança para introduzir o programa. Para os gestores em sua maioria, nem todos os setores estão aptos para o teletrabalho e apontam como preferência o teletrabalho parcial, como perspectiva futura, além disso ressaltaram

a necessidade de compatibilidade de horários em alguns setores para o desenvolvimento mais célere das atividades.

A capacitação dos envolvidos no programa de teletrabalho é primordial para o sucesso da sua implementação (Alipour et al., 2021). A capacitação advém dos conteúdos apresentados no referencial teórico, nas ações constantes no Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) 2021 do IFMS e nos dizeres dos gestores entrevistados. Para que o programa tenha êxito, primeiramente deve-se abordar o aspecto introdutório do teletrabalho, diferenciando o trabalho remoto do teletrabalho, discutindo os principais benefícios potencializados, bem como suas dificuldades e as diretrizes a serem seguidas com essa modalidade. Para aperfeiçoar as competências dos telegestores e teletrabalhadores o IFMS já prevê em seu PDP 2021 ações de desenvolvimento para capacitação de servidores mesmo antes da implementação do teletrabalho, como a necessidade de capacitar nas temáticas de gerenciamento e desenvolvimento de equipes; conhecimentos em mapeamento e gestão por competências; melhorar as habilidades necessárias para fornecer feedback, através do domínio de técnicas e ferramentas para gerar resultados através dos feedbacks; análise e intervenções no clima organizacional; aprimorar os conhecimentos em relações interpessoais; capacitar servidores para conhecer o conceito de inteligência emocional com foco na comunicação; obtenção, ampliação e aprimoramento de conhecimentos referentes a relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. Ainda neste contexto os gestores destacaram a importância em aprimorar a competência de comunicação, com a chefia, colegas de trabalho e usuários dos serviços, com o propósito de melhor desenvolvimento das atividades, trabalhando na capacidade de síntese, clareza e eficácia, como também o seu tempo de resposta, quais ferramentas devo utilizar e aperfeiçoar para cada tipo de contato. Outro tema que pode estar no plano de capacitação dos teletrabalhadores é os desafios em solucionar problemas na utilização de TIC. Diante disso, o IFMS enfrenta desafios de aperfeiçoamento das habilidades e competências de seu quadro funcional de servidores, como destaca Oliveira (2019) e Guerra et al. (2020).

Ainda sobre o processo de implementação do teletrabalho os gestores destacaram a necessidade de definição do plano de trabalho dos servidores, constando as metas à serem alcançadas, o acompanhamento por parte da chefia imediata, bem como a necessidade de ferramentas de controle e acompanhamento destes processos. Além disso, relataram a importância de aprimorar a comunicação dentro e entre as equipes, a

verificação do atingimento dos objetivos institucionais e adequações no processo, caso necessário. Neste sentido, Silva (2014) destaca a importância da avaliação periódica dos resultados alcançados e das prováveis melhorias no decorrer do processo. Nogueira e Patini, 2012 acrescenta que as TIC favorecem a comunicação e o desenvolvimento de sistema de controle. Deste modo, a minuta da normativa de implementação do programa de gestão do IFMS (processo Suap n. 23347.009314.2020-12) propõe a utilização de sistema de monitoramento e acompanhamento das entregas dos servidores, das unidades e da instituição.

Os gestores relataram os benefícios do teletrabalho para a instituição, sendo eles a continuidade e o controle das atividades anteriormente realizadas presencialmente, ter uma equipe mais satisfeita, aumento de produtividade em alguns setores, implementação da gestão por resultados, redução de custos e realocação de espaços físicos, diminuição do absenteísmo, deslocamento de servidores sem a transferência da respectiva força de trabalho e menor rotatividade de servidores. Neste sentido, os pesquisadores em sua maioria apresentam como benefício para as empresas, na visão dos gestores, a redução de custos com a adoção do teletrabalho, (Alzate & Garcia, 2020; Hau & Todescat, 2018; Filardi et al., 2020), sendo perceptível também melhores entregas pelos relatórios de resultados (Gaspar et al., 2011), continuidade das atividades em eventos inesperados (Alzate & Garcia 2020), redução da rotatividade dos servidores nas instituições com grande movimentação de profissionais (Guerra et al., 2020) e aumento da produtividade e uso racional dos recursos (Mendes et al., 2020). O estudo de Alzate e Garcia (2020), acrescenta que com a redução dos escritórios será possível a realocação de espaços físicos. Esses benefícios destacados pelos gestores do IFMS e apontados pelos pesquisadores estão de acordo com os objetivos do programa de gestão apontados na Instrução Normativa n. 65 (2020) e na minuta da Normativa de Implementação do Programa de Gestão no IFMS, quais sejam: fomentar a cultura da gestão por resultados; incentivar o aumento da produtividade e da qualidade dos serviços prestados pelos servidores à instituição e à sociedade; auxiliar na redução dos custos nestas instituições; manter a força de trabalho; incentivar a cultura do governo digital; permitir uma melhor realocação dos recursos públicos; e motivar e comprometer os servidores com os objetivos da organização. Além disso, o ME destacou a redução de custos alcançada com o trabalho remoto, imposto pela Instrução Normativa n. 19 (2020) e que incentivou e levou à publicação da Instrução Normativa n. 65 (2020).

Na visão dos gestores os benefícios para os teletrabalhadores são a maior qualidade de vida, satisfação por estarem junto com a família, menor tempo gasto em deslocamentos e otimização deste tempo para dedicação ao trabalho ou a família, maior motivação, flexibilidade de horário para organização de suas atividades laborais e familiares e redução de custos com transporte. Neste sentido, os pesquisadores também versam sobre estes benefícios, quando os teletrabalhadores estão motivados em estar presente com sua família (Gaspar et al., 2011; Mendes et al., 2020), ao despendar menor tempo em deslocamentos e otimização deste tempo para dedicação ao trabalho ou a família, flexibilidade de horário para organização de suas atividades laborais e familiares (Barros & Silva, 2010; Filardi et al., 2020; Peters et al., 2016; Zhang et al, 2020) e uma maior satisfação (Barros & Silva 2010; Peters et al, 2016), além de proporcionar melhor qualidade de vida (Costa, 2013; Mello et al., 2014; Gaspar et al., 2011; Filardi et al., 2020) e redução de custos com transporte (Gaspar et al., 2011; Oliveira, 2020). Neste contexto, as legislações sobre o teletrabalho, especificamente na Instrução Normativa n. 65 (2020) e na minuta da Normativa de Implementação do Programa de Gestão no IFMS, os ganhos para os participantes do teletrabalho são melhor qualidade de vida, maior motivação, otimização do tempo gasto com locomoção, flexibilidade de horários e redução de custos com transporte.

Os ganhos para a sociedade na visão dos gestores são a redução do número de servidores nas ruas, em transporte público ou privado, diminuição de veículos e emissão de gases poluentes e o desenvolvimento do empreendedorismo local. Corroborando este entendimento a minuta da Normativa de Implementação do Programa de Gestão no IFMS prevê como objetivo deste programa estimular a sustentabilidade, garantindo desta forma benefícios e resultados positivos para a sociedade. Ainda, neste sentido a literatura cita a redução na emissão de gases poluentes (Heinonen et al., 2001; Giovanis, 2018; Oliveira, 2020), que com a diminuição de veículos em circulação também auxilia na solução dos congestionamentos (Giovanis, 2018). Outro ganho para a sociedade é a responsabilidade social (Heinonen et al., 2001). Um dos entrevistados não identifica que haverá ganhos para a sociedade, mas sim um malefício para a imagem institucional, discordando do exposto por pesquisadores. Na literatura o Heinonen et al. (2001) defende que alguns benefícios do teletrabalho facilita o alcance da responsabilidade social e da sustentabilidade empresarial.

Apesar de vários ganhos, os gestores identificaram pontos dificultadores e desafios que podem interferir no desempenho do teletrabalho, entre eles: oscilação de conectividade; adaptação dos colaboradores; comunicação falha; supervisão e monitoramento; conciliação trabalho-família; sobrecarga de atividades; retorno do trabalho a distância para o presencial; isolamento profissional; repasse dos custos da instituição para o teletrabalhador; e dificuldade dos usuários em solicitarem serviços. A literatura cita como um dos grandes desafios para os gestores a dificuldade de adaptação dos colaboradores com o teletrabalho; o controle dos teletrabalhadores; o retorno do teletrabalhador para o trabalho presencial (Filardi et al., 2020); controle e monitoramento dos trabalhos (Mendes et al., 2020). Formas de comunicação e feedback (Hau & Todescat, 2018); intermediar divergências entre trabalhadores presenciais e a distância (Oliveira, 2018). Outro dificultador para a continuidade do programa de teletrabalho em instituições públicas é a sua implementação sem avaliação, ou seja, sem perder tempo em avaliá-lo (DeVries et al., 2018). A minuta da normativa de implementação do programa de gestão do IFMS (2021) e a Instrução Normativa n. 65 (2020) prevê a responsabilidade da chefia imediata de acompanhar a adaptação dos seus colaboradores ao programa de gestão. As dificuldades de supervisão e monitoramento serão sanadas com a implantação do sistema informatizado que permitirá o acompanhamento e controle do cumprimento de metas. O plano de trabalho do colaborador terá a definição das atividades a serem executadas, as metas a serem alcançadas, o tempo mínimo para o desempenho dessas atividades, o percentual adicional de tarefas em relação às atividades presenciais, cujo conjunto não poderá ultrapassar o quantitativo de horas da jornada semanal de trabalho (Instrução Normativa n. 65, 2020); uma possível solução para o isolamento profissional é a adoção do teletrabalho parcial previsto na Instrução Normativa n. 65 (2020).

Já as dificuldades para os colaboradores na visão dos gestores são uma ergonomia deficitária; adaptação do colaborador ao teletrabalho; conciliação trabalho-família, sendo mais difícil para as mulheres que tem filhos, os quais necessitam de cuidados; sobrecarga de trabalho; transferência de custos para o servidor; e isolamento profissional. Neste sentido, a literatura apresenta como dificuldades: conciliação trabalho-família (Rabelo, 2000; Pereira & Caetano, 2009; Leite et al., 2019; Maia et al., 2020), o que no caso das mulheres ainda são maiores (Donnelly & Thomson, 2015); a sobrecarga de trabalho (Leite et al., 2019); o isolamento (Aderaldo et al., 2017; Maia et al., 2020), a montagem da estrutura em casa; e transferência dos gastos da empresa para o colaborador (Filardi et al.,

2020). A Instrução Normativa n. 65 (2020) prevê que o trabalhador ao estar em teletrabalho deverá assumir os custos de conexão à internet, energia elétrica e telefone, inclusive providenciar uma estrutura física e tecnológica adequada, através da utilização de equipamentos adequados e ergonômicos. A minuta da normativa de implementação do programa de gestão do IFMS (2021) e a Instrução Normativa n. 65 (2020) preveem que cabe aos teletrabalhadores cumprir integralmente o disposto no plano de trabalho e acompanhar diariamente as formas de comunicação do setor e do órgão de exercício, pactuadas previamente. O descumprimento do acordado no plano de trabalho sujeita o colaborador ao desligamento do programa de gestão, por decisão do dirigente da unidade.

Abordando o desafio para a comunidade, percebe-se que este está no desenvolvimento de ferramentas para os usuários dos serviços (Mendes et al., 2020). O desafio apresentado pelos gestores é o da necessidade de adaptar alguns serviços on-line que os usuários têm dificuldades de uso. Neste sentido, a Instrução Normativa n. 65 (2020) preceitua a criação de ações que ampliem a eficiência e a efetividade dos serviços prestados à sociedade.

A compreensão dos gestores mencionada sobre os aspectos facilitadores, que favorecem a implementação do teletrabalho no IFMS são: o conhecimento dos envolvidos na utilização das TIC e suas inovações; as melhorias dos sistemas; a utilização de um sistema de gestão de controle e acompanhamento; a capacitação, comprometimento, proatividade, auto-organização e engajamento dos envolvidos; e saber lidar com o acompanhamento e monitoramento dos colaboradores. Outro ponto facilitador e essencial para a implementação do trabalho, é o apoio da alta gestão do IFMS. Neste sentido, a literatura apresenta como facilitador da implementação do teletrabalho o desenvolvimento permanente das TIC (Rosenfield & Alves, 2011), que ainda favorece a comunicação e a evolução de sistemas de controle (Nogueira & Patini, 2012). Outros facilitadores são o uso de sistema de gestão (Alves, 2020); a capacitação dos envolvidos, que facilitará o comprometimento e a comunicação dos colaboradores (Gaspar et al., 2011; Alipour et al., 2021); o apoio da alta gestão (Nilles, 1997; Steil & Barcia, 2001; Alves, 2020); o engajamento de todos em uma mesma direção (Rosenfield & Alves, 2011; Paes et al., 2015; Aderaldo et al., 2017); e a pandemia do Covid-19 que demonstrou a possibilidade de reduzir custos, sem perder a força de trabalho (Zhang et al., 2020; Antunes & Fischer, 2021). Já a Instrução Normativa n. 65 (2020) prevê que as instituições que pretendem implementar o programa de gestão devem utilizar sistema informatizado

apropriado, como ferramenta de apoio tecnológico, para acompanhar e ter controle do cumprimento de metas e alcance dos resultados; preconiza ainda os objetivos de contribuir para a motivação e o comprometimento dos participantes. O apoio da alta gestão ocorreu com a publicação da Portaria n. 1027 (2020) que constituiu a Comissão de Estudo da Viabilidade e Proposição do Regulamento sobre o Teletrabalho do IFMS.

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES

5 Conclusões

Apresentado a análise dos dados e a discussão dos resultados sobre a implementação do teletrabalho no IFMS, destacando a compreensão dos gestores que integram o Codir do IFMS, expõe-se neste capítulo as principais conclusões obtidas.

A proposta desta pesquisa foi compreender as consequências da implementação do teletrabalho no IFMS, captando a visão dos gestores em relação ao seu processo de implementação, aos benefícios, fatores facilitadores, desafios e dificuldades que serão enfrentados na adoção do programa de gestão.

Percebeu-se que a proposta de implementação do teletrabalho no IFMS seguirá um fluxo inverso ao que ocorria antes da pandemia do Covid-19, uma vez que originalmente o processo passa pelo planejamento, a definição do projeto-piloto, a implantação deste projeto é um grupo menor, para em seguida a implementação ocorrer em toda a instituição. O IFMS primeiramente vivenciou o trabalho remoto, com todos os servidores atuando em casa, o que se assemelha ao projeto-piloto, para em seguida nomear a Comissão de estudo da viabilidade e proposição do regulamento do teletrabalho. Desta forma, a experiência do trabalho remoto permitiu que os gestores apontassem muitos ajustes para uma melhor implementação do teletrabalho, destacando a capacitação prévia dos participantes, a compatibilidade de horários da equipe e a comunicação dos colaboradores presenciais com os que atuam a distância. Outra contribuição dos gestores refere-se à preferência pelo teletrabalho parcial, uma vez que permite uma integração da equipe e um sentimento de pertencimento a instituição.

O IFMS mesmo tendo esta vivência abrupta com o trabalho remoto percebeu alguns benefícios, na compreensão dos gestores, que contribuirão com a implementação do teletrabalho na instituição, destacando: redução de custos; maior controle da execução de algumas tarefas; trabalhar com uma equipe mais satisfeita; mudança de pensamento, passando a aceitar um trabalho quase que exclusivamente por demanda; aumento da produtividade; economicidade; redução do absenteísmo; a continuidade das atividades; possibilidade de reunir pessoas de forma virtual; a possibilidade de deslocamento de servidores sem a perda da força de trabalho e com menor rotatividade. Já para os servidores os gestores observaram os seguintes benefícios: otimização de tempo devido a diminuição dos deslocamentos; maior qualidade de vida; flexibilidade para organizar as atividades; aproximação com a família; melhor conciliação entre ambiente familiar e

demandas institucionais; diminuição da exposição ao vírus Covid-19; e a residência se apresenta como um ambiente mais tranquilo e produtivo.

Sobre a produtividade dos servidores, percebeu-se na visão dos gestores, que houve um aumento ou manutenção dos níveis das atividades, consideradas por eles como teletrabalháveis, no entanto, ressaltaram que a chefia imediata é responsável por motivar, encaminhar e acompanhar as demandas; que os servidores cumprem as tarefas do dia, só que não dentro dos horários fixos como ocorria no trabalho presencial; que há servidores muito dedicados e adaptados a essa forma de trabalhar, no entanto, há outros que não tem o perfil para teletrabalhar e outros que preferem o trabalho presencial.

O estudo mostra ainda, na visão dos gestores, as dificuldades e desafios com a implementação do teletrabalho para os colaboradores, apontando: cuidar das tarefas de casa e dos filhos; aumento de custos de manutenção e de aquisição de equipamentos; falta de compreensão dos familiares residentes na casa do servidor; ausência de um espaço confortável para o trabalho; reinvenção da forma de trabalhar devido as especificidades de algumas atividades; e dificuldades de concentração em ambientes compartilhados.

Os gestores do IFMS também demonstraram preocupação com outras dificuldades e desafios que serão enfrentados na implementação do teletrabalho, entre elas o fato de que alguns setores tiveram dificuldades no desenvolvimento do trabalho remoto; que alguns servidores precisam trabalhar *in loco*, devido a natureza das suas atividades; a dúvida de como manter contato constante com a equipe; a forma de medição das atividades, que atualmente é realizada por relatório mensal de tarefas; os atrasos no desenvolvimento de atividades devido à falta de adaptação de alguns servidores; as dificuldades de conexão com a rede de dados; e as dificuldades de alinhar a equipe. As proposições para estas inquietações é a necessidade de comprometimento da equipe com as demandas da instituição; de capacitação dos envolvidos no programa, conforme previsto no PDP do IFMS; de determinar no plano de trabalho do teletrabalhador as metas e os prazos à serem cumpridos, a forma de comunicação exigida pela instituição e a medição das atividades mediante sistema informatizado, ferramenta de apoio tecnológico, para acompanhamento e controle do cumprimento de metas e alcance de resultados.

Um ponto positivo para a implementação do teletrabalho, na visão dos gestores, é a adaptabilidade da instituição a um trabalho exclusivamente de demandas executadas à distância. Esta situação vivenciada no trabalho remoto representa o rompimento de uma

barreira, uma mudança cultural, uma capacitação para os servidores, contribuindo para a implementação do programa de gestão.

Diante do estudo, percebeu-se que para a implementação do teletrabalho é necessário o apoio da alta gestão. No IFMS os gestores demonstraram-se favoráveis a implementação do programa de gestão e destacaram que se encontra em andamento o planejamento deste programa, ou seja, o estudo de viabilidade e a normatização. O mapeamento de processo é essencial para que mais atividades sejam estimuladas a estarem no programa de gestão e assim obterem maiores ganhos institucionais oferecidos com o teletrabalho. Acrescenta-se também a necessidade de alterações administrativas na estrutura organizacional que serão discutidas pelos gestores no âmbito do Codir e encaminhadas posteriormente para aprovação do Cosup.

Diante destes benefícios, facilitadores e dificuldades, conclui-se que os ganhos para a instituição são muito superiores aos desafios para implementação do teletrabalho. Basta saber se os gestores estão dispostos a aceitar esta proposta inovadora, superando a burocracia do serviço público, a resistência de chefias e o comportamento de servidores. O papel atual da administração pública é oferecer serviços mais eficientes e céleres para seus usuários.

Determinar algumas obrigatoriedades para ingressar ao teletrabalho será interessante para sucesso do programa de gestão, a ser determinado pelo plano de trabalho ou edital de seleção, entre os mais importantes seria alguns pré-requisitos estabelecidos pela gestão do IFMS que poderá exigir algumas capacitações que devem constar no PDP da instituição e ser exigido previamente.

Importante faz-se também a disseminação do teletrabalho na instituição, que poderá ser realizado pela comissão nomeada pela Portaria n. 1027 (2020) ou Coordenadoria de Gestão de Pessoas, uma vez que o grupo tem conhecimento profundo do tema devido aos estudos realizados para a implementação do programa de gestão.

Conclui-se que os impactos para a gestão da instituição com a implementação do teletrabalho serão a mudança de cultura organizacional, adaptação dos gestores e dos servidores, redução de custos para a administração pública e qualidade de vida para os colaboradores.

Deve-se ressaltar que esta pesquisa apresenta algumas limitações, dentre elas, o fato de ser um caso único e ter abordado somente a visão dos gestores do IFMS, uma vez que o tempo para desenvolvimento deste estudo não permitiu a investigação da visão dos demais servidores do IFMS e nem a ampliação em outros institutos federais ou demais instituições públicas. Destaca-se também a impossibilidade de acesso ao levantamento das atividades teletrabalháveis realizado pela comissão nomeada pela Portaria n. 1027 (2020) da instituição. Outros limitantes foram à conectividade durante a realização das entrevistas e a interpretação de algumas perguntas pelos respondentes, dando a sensação de que as indagações foram repetitivas, mas isso ocorreu devido ao fato dos gestores não terem um conhecimento profundo sobre o tema. Outro fator limitante foi o prazo necessário para a autorização da aplicação da pesquisa junto a Plataforma Brasil, que levou em torno de 4 meses.

Como proposição para novos estudos destaca-se a possibilidade de verificação da implementação do programa de gestão no IFMS, bem como seu desempenho, monitoramento e avaliação dos resultados. Considerando que o tema teletrabalho ainda é incipiente em instituições públicas, há um vasto campo a ser explorado sobre este tema, desde os estudos de viabilidade até o monitoramento de resultados, perfazendo todas as fases do programa de gestão apresentado na Instrução Normativa n. 65 (2020) do governo federal. Há possibilidade também de aplicação de estudos desta temática nos estados e municípios brasileiros, disseminando desta forma, os benefícios e prejuízos, as facilidades e dificuldades do programa, incentivando, assim, a sua adoção.

Sugere-se ainda para investigações futuras pesquisar os resultados da implementação do teletrabalho para os teletrabalhadores, ou seja, verificar se realmente houve mais benefícios ou malefícios na sua vida cotidiana; e estimar a economia e os efeitos à imagem institucional e ao meio ambiente desta nova modalidade de trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referências Bibliográficas

- Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. L., & Lima, A. C. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE.BR*, 15, 511-533. doi:10.1590/1679-395160287
- Alipour, J. V., & Schymik, J. (2021). My home is my castle – The benefits of working from home during a pandemic crisis. *Journal of Public Economics*, 196. doi:10.1016/j.jpubeco.2021.104373
- Allen, T. D., Golde.n, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68. doi:10.1177/1529100615593273
- Alves, A. C. (2020). *Teletrabalho na administração pública: estudo de caso na Controladoria Geral da União*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília - UNB, Brasília, DF, Brasil. Fonte: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/38637>
- Alves, T. L., Amorim, A. F., & Bezerra, M. C. (2021). “Nenhum a menos”! A adaptação ao home office em tempos de COVID-19. *Revista de Administração Contemporânea*, 25, 1-15. doi:10.1590/1982-7849rac2021200234.en
- Alzate, O. T., & Garcia, G. J. (2020). Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo. *Información tecnológica*, 149-160. doi:10.4067/S0718-07642020000100149.
- Amorim, A. U. (2020). *Tecnologia e trabalho: panorama atual da institucionalização do teletrabalho na justiça do trabalho brasileira*. (Dissertação de Mestrado). Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia - UFU, Uberlândia, MG, Brasil. Fonte: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/29726>
- Andrade, J. M., Meira, G. R., & Vasconcelos, Z. B. (2002). O processo de orientação vocacional frente ao século XXI: perspectivas e desafios. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 22(3), 46-53. doi:10.1590/S1414-98932002000300008
- Antunes, E. D., & Fischer, F. M. (2021). Home office, teletrabalho ou trabalho remoto? a importância da ergonomia quando o trabalho se mudou para casa. Em E. M. Senhoras, *Engenharia de produção: Além dos produtos e sistemas produtivos 2* (pp. 149-154). Atena. doi:10.22533/at.ed.87821120313
- Araújo, S. A., França, F. d., Cavalcante, G. F., Lima, I. F., & Medeiros, J. W. (2019). Teletrabalho (Telework). *Informação em Pauta*, 4(2), 132-151. doi:10.32810/2525-3468.ip.v4iEspecial.2019.42611.132-151
- Arruda, M. C., & D'Angelo, I. B. (2020). Admirável escravo novo? A escravidão digital x o direito à desconexão: uma análise crítica do instituto do teletrabalho brasileiro e suas consequências para a sociedade do capitalismo cognitivo. *Research, Society and Development*, 9(4). doi:10.33448/rsd-v9i4.2786
- Azevedo, C. F., Oliveira, L. G., Gonzalez, R. K., & Abdalla, M. M. (2013). A Estratégia de Triangulação: Objetivos, Possibilidades, Limitações e Proximidades com o Pragmatismo. *IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade*, pp. 1-16. Fonte: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnEPQ5.pdf>
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 383-400. doi:10.1002/job.144
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo* (1 ed.). São Paulo: Edições 70.
- Barret, R. (2000). *Libertando a Alma da Empresa: como transformar a organização numa entidade viva*. . São Paulo: Cultrix.
- Barros, A. M., & Silva, J. G. (2010). Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, 8(1), 71-91. Fonte: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/1082/percepcoes-dos-individuos-sobre-as-consequencias-do-teletrabalho-na-configuracao-home-office--estudo-de-caso-na-shell-brasil/i/pt-br>

- Bathini, D. R., & Kandathil, G. M. (2019). An Orchestrated Negotiated Exchange: Trading Home-Based Telework for Intensified Work. *Journal of Business Ethics*, 154(2), 411-423. doi:10.1007/s10551-017-3449-y
- Belzunegui, A., Erro, A., & Pastor, I. (2014). The telework as an organizational innovation in the entities of the third sector. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 12(1), 1-15. Fonte: <https://link.gale.com/apps/doc/A374335425/AONE?u=capes&sid=bookmark-AONE&xid=ee394ec8>
- Berman, M. -G. (2017). Telework programs take planning to succeed. *Managing Benefits Plans*, 19(6). Fonte: <https://link.gale.com/apps/doc/A496084432/AONE?u=capes&sid=bookmark-AONE&xid=5795eab0>
- Beuren, I. M., & Teixeira, S. A. (2014). Evaluation of management control systems in a higher education institution with the performance management and control. *JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management [online]*, 11(1), 169-192. doi:10.4301/S1807-17752014000100010
- Borges, R. C., Ramos, K. Y., Araujo, N. C., & Abreu, R. O. (2020). Análise da estrutura tarifária de energia elétrica de uma unidade consumidora utilizando modelo de otimização para demanda contratada. *Brazilian Journal of Development*, 6(3), 10060-10071. Fonte: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/7337/6399>
- Brasil. (1943). *Decreto-lei nº 5.452, de 01 de maio de 1943*. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Fonte: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm
- Brasil. (2011). *Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011*. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais. Fonte: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112551.htm
- Brasil. (2017). *Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017*. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nos 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações. Fonte: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/19173773/do1-2017-07-14-lei-no-13-467-de-13-de-julho-de-2017-19173618
- Brik, M. S., & Brik, A. (2013). *Trabalho Portátil: produtividade, economia e qualidade de vida no home office das empresas*. Curitiba.
- Caillier, J. G. (2011). The Impact of Teleworking on Work Motivation in a U.S. Federal Government Agency. *The American Review of Public Administration*, 42(4), 461-480. doi:https://doi.org/10.1177/0275074011409394
- Caillier, J. G. (2013). Are teleworkers less likely to report leave intentions in the United States Federal Government than non-teleworkers are? *The American Review of Public Administration*, 43(1), 72-88. doi:10.1177/0275074011425084
- Clear, F., & Dickson, K. (2005). Teleworking Practice in Small and Medium-Sized Firms: Management Style and Worker Autonomy. *Wiley-Blackwell: New Technology*. doi:10.1111/j.1468-005X.2005.00155.x
- Costa, F. L. (2008). Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. *Revista de Administração Pública*, 42(5), 829-874. doi:10.1590/S0034-76122008000500003
- Costa, I. d. (2013). Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si. *Cadernos EBAPE.BR.*, 11(3), 462-474. Fonte: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/11655>
- Creswell, J. W., & Creswell, D. J. (2021). *Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto* (5 ed.). Porto Alegre: Penso. Fonte: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786581334192/>
- Delgado, M. G. (2019). *Curso de direito do trabalho* (18 ed.). São Paulo, SP, Brasil: LTr.

- Denzin, N. (1978). *The research act : a theoretical introduction to sociological methods*. New York: McGraw-Hill.
- DeSilver, D. (2020). Before the coronavirus, telework was an optional benefit, mostly for the affluent few. Fonte: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2020/03/20/before-the-coronavirus-telework-was-an-optional-benefit-mostly-for-the-affluent-few/>
- DeVries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2018). The benefits of teleworking in the public sector: reality or rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570-593. doi:10.1177/0734371X18760124
- Donelly, N., & Thomson, S. B. (2015). Disrupted work: Home-based teleworking (HbTW) in the aftermath of a natural disaster. *New Technology Work and Employment*, 30(1), 47-61. doi:10.1111 / ntwe.12040
- Duan, T., & Dinavahi, V. (2021). Starlink space network-enhanced cyber-physical power system. *IEEE Transactions on Smart Grid*, 12(4), 3673-3675. doi:10.1109 / TSG.2021.3068046
- Eisenhart, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1). doi:10.5465/amj.2007.24160888
- Enconomia, M. d. (2021). Governo economiza R\$ 466,4 milhões em custeio administrativo com teletrabalho. Fonte: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/agosto/governo-economiza-r-466-4-milhoes-em-custeio-administrativo-com-teletrabalho>
- Filardi, F., Castro, R. M., & Zanini, M. F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAP.EBR*, 18(1), 28-46. doi:10.1590/1679-395174605
- Fincato, D. P., & Andrade, A. S. (2018). Home Office: direitos fundamentais, meio ambiente laboral e reforma trabalhista. *Revista de Direito Econômico e Socioambiental*, 9(2), 281-300. doi:10.7213/rev.dir.econ.soc.v9i2.22123
- Flick, U. (2009). *Introdução a pesquisa qualitativa* (3 ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Gaspar, M. A., Bellini, C. P., Donaire, D., Santos, S. A., & Mello, Á. A. (2011). Teletrabalho no desenvolvimento de sistemas: um estudo sobre o perfil dos teletrabalhadores do conhecimento. *Revista Ciências Administrativas*, 17(3), 1029-1052. Fonte: <https://periodicos.unifor.br/rca/article/view/3301/pdf>
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What Passes as a Rigorous Case Study? *Strategic Management Journal*, 29(13), 1465-1474. doi:10.1002/smj.722
- Gil, A. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa* (6 ed.). São Paulo: Atlas. Fonte: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597012934>
- Giovanis, E. (2018). The relationship between teleworking, traffic and air pollution. *Atmospheric Pollution Research*, 9(1), 1-14. doi:10.1016/j.apr.2017.06.004
- Góes, G. S., Martins, F. d., & Nascimento, J. S. (2020). Potencial de teletrabalho na pandemia: um retrato no Brasil e no mundo. *Carta conjuntura*, 2. Fonte: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/200608_nt_cc47_teletrabalho.PDF
- Golden, T. D., & Eddleston, K. A. (2020). Is there a price telecommuters pay? Examining the relationship between telecommuting and objective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 116(Part A). doi:10.1016/j.jvb.2019.103348
- Gomes, M. T. (2002). *Análise da adoção do teletrabalho: um estudo de caso na administração de uma instituição federal de ensino superior*. (Tese de Doutorado). Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Fonte: <https://www.cos.ufrj.br/uploadfile/1364836208.pdf>
- Goodman, E. (2013). Telecommuting: is it right for you and your business? The dos, don'ts, perks and drawbacks to a controversial issue in the changing office landscape. *Journal of Property Management*, 78(4). Fonte: <https://link.gale.com/apps/doc/A338896565/AONE?u=anon~742525ab&sid=googleScholar&xid=a0b8d099>
- Guerra, M. T., Silva, R. R., Ranieri, T. R., & Gomes, Ú. C. (2020). Teletrabalho estruturado na administração pública: A Experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 6(3), 98-116. doi:10.20401/rasi.6.3.465

- Hau, F., & Todescat, M. (2018). O Teletrabalho na Percepção dos Teletrabalhadores e seus Gestores: Vantagens e Desvantagens em um Estudo de Caso. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, 8(3), 37-52. doi:10.22279/navus.2018.v8n3.p37-52.601
- Haubrich, D. B., & Froehlich, C. (2020). Benefícios e Desafios do Home Office em Empresas de Tecnologia da Informação. *Revista Gestão & Conexões*, 9(1), 167-184. doi:10.13071/regec.2317-5087.2020.9.1.27901.167-184
- Hazan, B. F., & Morato, A. (2019). Teletrabalho no direito brasileiro: fundamentos, perspectivas e alterações promovidas pela reforma trabalhista. *Lex Humana*, 10(1), 1-24. Fonte: <http://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/view/1584>
- Heinonen, S., Jokinen, P., & Kaivo, J. R. (2001). The ecological transparency of the information society. *Futures*, 33(3), 319-337. doi:10.1016/S0016-3287(00)00073-2
- Illegems, V., & Verbeke, A. (2004). Telework: What Does It Mean for Management? *Long Range Planning*, 37, 319-334. doi:10.1016/j.lrp.2004.03.004.
- Instrução Normativa n. 19, de 12 de março de 2020. (s.d.). *Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus.* Fonte: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/portaria/IN19-20-me.htm
- Instrução Normativa n. 65, de 30 de julho de 2020. (s.d.). *Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão.* Fonte: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>
- Jackson, P. (1999). Organizational change and virtual teams: strategic and operational integration. *Information Systems Journal*, 9. doi:10.1046/j.1365-2575.1999.00066.x
- Kawashima, T., Nomura, S., Tanoue, Y., Yoneoka, D., Eguchi, A., Shi, S., & Miyata, H. (2021). The relationship between fever rate and telework implementation as a social distancing measure against the COVID-19 pandemic in Japan. *Public Health*, 192, 12-14. doi:<https://doi.org/10.1016/j.puhe.2020.05.018>
- Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, 44(2). doi:10.1016/j.telpol.2019.101868
- Kizza, J. M. (2015). *Guide to Computer Network Security* (3 ed.). Springer. doi:10.1007/978-1-4471-6654-2
- Kugelmass, J. (1996). *Teletrabalho: novas oportunidades para o trabalho flexível*. São Paulo: Atlas.
- Latheef, Z. I. (2021). Paradigm and Cultural Shifts on Employee Leave and Work-Life Initiatives. *Advances in Developing Human Resources*, 23(2), 185-192. doi:10.1177/1523422320982937
- Lei n. 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Fonte: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm
- Leite, A., & Lemos, D. (2021). Projeto-piloto de teletrabalho para servidores técnicos da Universidade do Estado de Santa Catarina. *Revista Expectativa*, 20(1), 73-96. doi:10.48075/revex.v20i1.26693
- Leite, A., Lemos, D. d., & Schneider, W. A. (2019). Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. *Contextus – Revista Contemporânea De Economia E Gestão*, 17(3), 186-209. doi:10.19094/contextus.v17i3.42743
- Lima, M. D., Almeida, M. P., & Lima, C. C. (1999). A utilização da observação participante e da entrevista semi-estruturada na pesquisa de enfermagem. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 20(1), 130-142. Fonte: <https://seer.ufrgs.br/RevistaGauchadeEnfermagem/article/view/4288>
- Losekam, R. G., & Mourão, H. C. (2020). Desafios do teletrabalho na pandemia COVID-19: Quando ohome vira office. *Caderno De Administração*, 28, 71-75. Fonte: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/53637>
- Lozada, G., & Nunes, K. d. (2019). *Metodologia Científica*. Porto Alegre: Sagah. Fonte: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788595029576>

- Maia, F. L., Müller, R., & Bernardo, K. d. (2020). O trabalho remoto no secretariado: panorama da realidade brasileira a partir do cenário do COVID-19. *Revista Expectativa*, 19(2), 118-137. doi:10.48075/revex.v19i2.25818
- Marconi, M. d., & Lakatos, E. M. (2021). *Fundamentos de metodologia científica* (9 ed.). Rio de Janeiro: Atlas.
- Mariotto, F. L., Zanni, P. P., & Moraes, G. S. (2014). What is the use of a single-case study in management research? *Revista de Administração de Empresas*, 54(4), 358-369. doi:10.1590/S0034-7590201
- Martinez, S. A., Pérez, P. M., De Luis, C. P., & Vela, J. M. (2007). Telework, human resource flexibility and firm performance. *New Technology, Work and Employment*(22), 208-223. doi:10.1111/j.1468-005X.2007.00195.x
- Mello, Á. A., Santos, S. A., Kuniyoshi, M. S., Gaspar, M., & Kubo, E. K. (2014). Teletrabalho como fator de inclusão social e digital em empresas de Call Center/Contact Center. *Revista de Administração da UFSM*, 7(3), 373-388. doi:10.5902/19834659879
- Mendes, R. A., Oliveira, L. C., & Veiga, A. B. (2020). A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. *Brazilian Journal of Development*, 6(3), 12745-12759. doi:10.34117/bjdv6n3-222
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education* (2 ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Ministério da Economia. (2021). *Governo economiza R\$ 466,4 milhões em custeio administrativo com teletrabalho*. Fonte: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/agosto/governo-economiza-r-466-4-milhoes-em-custeio-administrativo-com-teletrabalho>
- Miranda, P., Miranda, L. C., & Pimentel, G. G. (2018). O teletrabalho e as possibilidades de violação do direito ao lazer. *Revista Brasileira de Estudos do Lazer*, 5(1), 109-125. Fonte: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/rbel/article/view/597/408>
- Mross, H. (2016). *Implantação de projeto-piloto de teletrabalho na Coordenação-Geral de Informática da Secretaria da Previdência*. (MBA em Administração Pública). Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, Brasília, DF, Brasil.
- Nilles, J. M. (1997). *Fazendo do teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores*. São Paulo: Futura.
- Nogueira, A. M., & Patini, A. C. (2012). Trabalho remoto e desafios dos gestores. *INMR - Innovation & Management Review*, 9(4), 121-152. Fonte: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79292>
- Oliveira, B. F. (2018). Teletrabalho: A seleção de um modelo em uma empresa de serviços. *Revista de Ciência, Tecnologia e Inovação*, 3(5), 40-51.
- Oliveira, C. P. (2017). *Trabalho em Ambiente Virtual*. (Tese de Doutorado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Fonte: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/20883>
- Oliveira, J. (2020). Algumas notas sobre segundas residências e teletrabalho: comparando Portugal e Noruega. *Finisterra*, 55(115), 139-144. Fonte: <https://doi.org/10.18055/Finis20071>
- Oliveira, M. A. (2019). *Teletrabalho e atitudes frente à mudança: estudo multicasos no setor público brasileiro*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília - UNB, Brasília, DF, Brasil. Fonte: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/35628>
- Oliveira, M., & Pantoja, M. (2018, agosto). Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público. *Anais do Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público*. Fonte: <http://www.cidesp.com.br/index.php/Icidesp/2cidesp/paper/view/481>
- Ory, D. T., & Mokhtarian, P. L. (2013). Which came first, the telecommuting or the residential relocation? An empirical analysis of causality. *Urban Geography*, 27(7), 590-609. doi:10.2747/0272-3638.27.7.590
- Paes, R. O., Antunes, C. K., Santiago, C. d., & Zwierzikowski, M. R. (2015). Novas formas de atuação do profissional de secretariado executivo. *Revista de Gestão e Secretariado*, 6(1), 99-125. doi:10.7769/gesec.v6i1.318
- Peha, J. (2019). Robots, telework, and the Jobs of the future. *Science*, 363(6422), 38. doi:10.1126

- Pereira, E. J., & Caetano, M. S. (2009). Implicações do teletrabalho: um estudo sobre a percepção dos trabalhadores de uma região metropolitana. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 9(2), 22-31. Fonte: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572009000200003&lng=pt&tlng=pt
- Peters, P., Ligthart, P. E., Bardoel, A., & Poutsma, E. (2016). 'Fit' for telework'? Cross-cultural variance and task-control explanations in organizations' formal telework practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2582-2603. doi:10.1080/09585192.2016.1232294
- Polete, A. A. (2012). *Condicionantes da eficácia do trabalho em equipes de gestão de projetos virtuais*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, SP, Brasil. Fonte: <http://repositorio.uninove.br/xmlui/handle/123456789/78?show=full>
- Portaria n. 1027, de 11 de setembro de 2020. (s.d.). *Comissão de Estudo da Viabilidade e Proposição do Regulamento sobre o Teletrabalho do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul*. Fonte: <https://suap.ifms.edu.br/media/upload/boletim/Boletim-47-2020.pdf>
- Portaria n. 267, de 30 de abril de 2021. (s.d.). *Autoriza a implementação do programa de gestão pelas unidades do Ministério da Educação - MEC e de suas entidades vinculadas*. Fonte: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-267-de-30-de-abril-de-2021-317433867>
- Portaria n. 460, de 13 de março de 2020. (s.d.). *Comissão de Organização de campanhas de conscientização dos riscos e medidas de prevenção Coronavírus (COVID-19) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul*. Fonte: https://suap.ifms.edu.br/bse/visualizar_boletim/121/
- Pyöriä, P. (2011). Managing telework: Risks, fears and rules. *Management Research Review*, 34(4), 386-399. doi:10.1108/01409171111117843
- Rabelo, A. (2000). Quais as vantagens e desvantagens do teletrabalho e das organizações virtuais na era da informação? *FACES Revista de Administração*, 1(1), 61-67. doi:10.21714/1984-6975FACES2002VIN1ART7
- Relatório de Gestão. (2020). *Relatório de Gestão do IFMS ano base 2020*. Fonte: <https://www.ifms.edu.br/centrais-de-conteudo/documentos-institucionais/relatorios-de-gestao/relatorio-de-gestao-do-ifms-2020.pdf>
- Rocha, C. M., & Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos EBAPE.BR*, 1(16), 152-162. doi:10.1590/1679-395154516
- Rodrigues, A. B. (2011). *Teletrabalho: a tecnologia transformando as relações de trabalho*. Universidade de São Paulo. São Paulo: (Dissertação de Mestrado). Fonte: 10.11606/D.2.2011.tde-14062012-112439
- Rosenfield, C. L., & Alves, D. A. (2011). Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. *Dados*, 54(1), 207-233. doi:10.1590/S0011-52582011000100006
- Sakuda, L. O., & Vasconcelos, F. d. (2005). Teletrabalho: Desafios e perspectivas. *Organizações & Sociedade*, 12(33), 39-49+. doi:10.1590/S1984-92302005000200002
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. B. (2013). *Metodologia de Pesquisa* (5 ed.). Porto Alegre: Penso. Fonte: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788565848367>
- Sánchez, A. -S., Pérez, M. -P., Carnicer, P. D.-L., & Jiménez, M. -V. (2007). Telework, human resource flexibility and firm performance. *New Technology, Work and Employment*, 22(3), 208-223. doi:10.1111/j.1468-005X.2007.00195.x
- Sener, I. N., & Bhat, C. R. (2011). A Copula-Based Sample Selection Model of Telecommuting Choice and Frequency. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 43(1), 126-145. doi:10.1068/a43133
- Silva, G. F. (2014). *Perspectivas sobre o teletrabalho no contexto da administração*. (Dissertação de Mestrado). Fundação Getúlio Vargas-FGV, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Fonte: <https://hdl.handle.net/10438/12928>
- Sistema Unificado de Administração Pública - SUAP. (2020). *Versão 2020 SUAP*. Natal, RN: IFRN.

- Stake, R. E. (2011). *Pesquisa qualitativa: estudando as coisas funcionam*. Porto Alegre: Penso.
- Stanworth, C. (1997). Telework and the Information Age. *New Technology, Work and Employment*, 13(1), 51-62. doi:10.1111/1468-005X.00038
- Steil, A. V., & Barcia, R. M. (2001). Um modelo para análise da prontidão organizacional para implantar o teletrabalho. *RAUSP Management Journal*, 6(1), 74-84. Fonte: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/16554/um-modelo-para-analise-da-prontidao-organizacional-para-implantar-o-teletrabalho/i/pt-b>
- Stiles, J. (2020). Strategic niche management in transition pathways: Telework advocacy as groundwork for an incremental transformation. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 34, 139-150. doi:10.1016/j.eist.2019.12.001
- Tahavori, Z. (2014). Teleworking in the national library and archives of iran: Teleworkers' attitudes. *Journal of Librarianship and Information Science*, 47(4), 341-355. doi:10.1177/0961000614532676
- Tapasco, O., & Giraldo, J. (2018, july). Teletrabajo: aspectos críticos para su implementación desde la perspectiva de los directivos. *The 16th LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education, and Technology: "Innovation in Education and Inclusion"*. doi:10.18687/LACCEI2018.1.1.221.
- Taschetto, M., & Froehlich, C. (2019). Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. *Revista de Carreiras & Pessoas*, 9(3), 349-375. doi:10.20503/recape.v9i3.39652
- Taskin, L., & Bridoux, F. (2010). Telework: A challenge to knowledge transfer in organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2503-2520. doi:10.1080/09585192.2010.516600
- Vargas, A. V., & Osma, J. P. (2013). Propuesta de implementación de un modelo de teletrabajo. *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 12(1), 17-31. doi:10.4304 / risti.12.17-31
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (5 ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zhang, S., & Gao, J. (2020). A work-life conflict perspective on telework. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 141, 51-68. Fonte: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0965856420307059>

Apêndice I – Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)

Título da Pesquisa: Impactos na Implementação do Teletrabalho: Estudo de Caso no Instituto Federal Do Mato Grosso Do Sul (IFMS)

Pesquisador responsável: Diogo Pereira de Oliveira

Orientadora: Prof.^a Dra. Susana Jacinta Queirós Bernardino

O(A) Sr.(a) está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa, que fará parte da dissertação de Mestrado do aluno Diogo Pereira de Oliveira, vinculada ao Programa de Mestrado em Assessoria Administração do ISCAP-IPP, e que visa identificar percepções dos gestores associadas ao desenho do teletrabalho.

Nesta pesquisa pretendemos aplicar entrevistas com os gestores do IFMS, representantes do Colégio de Dirigentes (Codir), com o intuito de identificar benefícios e desafios percebidos pelos gestores na implementação do teletrabalho no IFMS.

Ao participar deste estudo, o(a) Sr.(a) tem a liberdade de se recusar a participar, ou, ainda, interromper a sua participação em qualquer fase da pesquisa sem qualquer prejuízo. Sempre que quiser, poderá pedir mais informações sobre a pesquisa por meio do e-mail ou do telefone do pesquisador informados ao final deste termo.

A participação nesta pesquisa não traz complicações legais. Os procedimentos adotados obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos, conforme Resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde (CNS). Nenhum dos procedimentos adotados oferece riscos à sua dignidade.

Esta pesquisa foi submetida na Plataforma Brasil, sendo analisada e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Anhanguera – Uniderp e pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP).

A CONEP é uma das comissões do CNS, criada através da resolução CNS nº 196/96 com constituição atualmente designada pela resolução nº 446/12, responsável pelos aspectos éticos das pesquisas envolvendo seres humanos, assim como pela adequação e atualização das normas atinentes.

O CEP da Universidade Anhanguera-Uniderp está localizada no endereço: Rua Alexandre Herculano, 1400, Jardim Veraneio, 79.037-280, em Campo Grande – MS, e o contato para esclarecimento de dúvidas referentes aos direitos como participante nesta pesquisa pode ser feito, fora do período de enfrentamento da emergência de saúde pública através: do telefone fixo: (67) 3309-6504. Porém, dentro do período de enfrentamento da emergência de saúde pública, o atendimento será realizado exclusivamente via e-mail: cep.uniderp@uniderp.com.br.

Todos os dados individuais obtidos nesta pesquisa, por meio de entrevistas, são confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação. Durante as entrevistas, o pesquisador registrará o áudio para que os diálogos sejam transcritos e viabilizem posterior análise de conteúdo. O pesquisador responsável se compromete a tornar públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos de forma consolidada e sem qualquer identificação dos indivíduos. O(A) sr. (a) não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa, bem como nada será pago por sua participação.

Ao participar desta pesquisa, o(a) sr. (a) não terá nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que este estudo traga resultados relevantes, de modo que o conhecimento gerado possa contribuir para o aprimoramento da gestão do teletrabalho. Feitos esses esclarecimentos, solicito o seu consentimento de forma livre para participar deste estudo. Para isso, preencha, por favor, os itens que se seguem.

Observação: Não assine o termo se ainda tiver dúvida.

Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista as informações apresentadas, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa e autorizo a gravação de voz, bem como a divulgação dos resultados obtidos, desde que preservado o sigilo da minha identidade.

_____, ____/____/2021.

Nome do Participante: _____

Identidade: _____

E-mail: _____

Telefone: _____

Assinatura: _____

Diogo Pereira de Oliveira

Mestrando do ISCAP – IPP

✉ diogodepoliveira@gmail.com

☎ +55 (67) 9 9983-1651

Apêndice II – Guião de entrevista

Metadados e orientações	
Nome do entrevistado: _____	
Nome do pesquisador presente:	<u>Diogo Pereira de Oliveira</u>
<hr/>	
Data da entrevista: / /	Local da entrevista: _____
<hr/>	
Contato inicial:	
<input type="checkbox"/> Agradecer pela disponibilidade em receber o pesquisador.	
<input type="checkbox"/> Apresentar, de forma breve, os objetivos da pesquisa. “As perguntas serão direcionadas para a função do gestor e para o representante do colégio de dirigentes.”	
<input type="checkbox"/> Explicar as informações contidas <u>no termo de consentimento de entrevista</u> .	
<input type="checkbox"/> Solicitar a assinatura ou ciência no <u>termo de consentimento de entrevista</u> .	
<input type="checkbox"/> Receber uma via assinada pelo entrevistado ou enfatizar a importância do participante da pesquisa guardar em seus arquivos uma cópia do documento eletrônico.	
<hr/>	
Procedimentos iniciais:	
<input type="checkbox"/> Preparar o gravador.	
<input type="checkbox"/> Iniciar a gravação.	
<hr/>	
Questões para entrevista	
1. Como está o andamento da implementação do teletrabalho no IFMS?	
2. Quais benefícios o trabalho remoto trouxe para os gestores e colaboradores do IFMS, neste período de pandemia Covid-19?	
3. Como gestor, qual a sua avaliação em termos de produtividade dos servidores no período de trabalho remoto (pandêmico)? Como foi medido esta produtividade?	
4. Diante destes benefícios, quais as expectativas para a implementação do trabalho remoto, de modo definitivo?	
5. Quais as melhorias esperadas para os gestores e os colaboradores do IFMS com a implementação definitiva do teletrabalho?	
6. Quais serão os ganhos para sociedade com a implementação do teletrabalho?	
7. Como gestor, com a implementação do teletrabalho, qual a melhoria da imagem corporativa do IFMS, nos aspectos aumento da sustentabilidade (menos poluição ambiental) e responsabilidade social (cidade com maior distribuição e participação comunitária)?	
8. Como gestor, você vê a necessidade de capacitar servidores para implementação do teletrabalho? Quais colaboradores deverão ser capacitados primeiramente?	
9. Quais as competências que os gestores e os teletrabalhadores terão que desenvolver?	
10. Quais benefícios serão alcançados pelo IFMS com a implementação da gestão por resultados no teletrabalho?	
11. Como gestor, quais custos administrativos e gerais, poderão ser reduzidos com a implementação do teletrabalho?	

12. Quais as dificuldades e desafios o trabalho remoto trouxe para o IFMS, neste período de pandemia Covid-19?

13. Diante destes desafios e dificuldades, quais as perspectivas diante da possibilidade de transformação do trabalho remoto em teletrabalho definitivamente?

14. Quais as possíveis desvantagens para os gestores e colaboradores do IFMS com a implementação definitiva do teletrabalho?

15. Quais estratégias o gestor deverá adotar para prevenir estas desvantagens, em caso de implementação do teletrabalho?

16. Como manter uma cultura organizacional com o teletrabalho?

17. Como estabelecer um ambiente de feedback e comunicação junto aos seus colaboradores?

18. Quais passos/procedimentos o IFMS deverá considerar para obter sucesso na implementação do teletrabalho?

19. Perguntas realizadas no decorrer da entrevista: _____?

Perguntar se o entrevistado tem algo que gostaria de acrescentar.

Características socioeconômicas dos entrevistados:

- ☐ Idade?
- ☐ Nível de escolaridade?
- ☐ Cargo/função?
- ☐ Possui filhos/qual a idade?
- ☐ Você reside em cidade diferente do seu local de trabalho presencial?
- ☐ Seu cônjuge ou companheira encontra-se em trabalho remoto ou teletrabalho?

Considerações finais:

- ☐ Perguntar ao entrevistado se há alguma informação adicional que gostaria de acrescentar em relação aos assuntos abordados durante a entrevista.
- ☐ Perguntar se o entrevistado ficou com alguma dúvida.

Finalização e agradecimento:

- ☐ Agradecer a disponibilidade do entrevistado em fornecer as informações.
- ☐ Salientar que os resultados da pesquisa estarão à disposição dele e, se tiver interesse, deverá entrar em contato com o pesquisador.

Anexo I – Modelo de mapeamento de processo



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul

MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Campus XXX Diretoria de Administração - DIRAD Coordenação de Planejamento e Orçamento - COPOR		Versão nº	01/2020
		Data da última revisão	26/08/2020
Elaborador por	XXXX	Data da elaboração	24/08/2020
Gestor	Coordenador (a) de Planejamento e Orçamento		
Título	Liquidação/Apropriação de nota fiscal e/ou fatura de serviços		

1. Descrição

Este processo trata-se do segundo estágio da despesa pública denominada liquidação. Liquidação consiste na verificação do direito adquirido pelo credor, tendo por base os títulos e documentos comprobatórios do respectivo crédito (art. 63 da Lei nº 4320/64).

2. Objetivos

São objetivos da liquidação apurar (art 63, § 1º da Lei 4320/64):

- I. A origem e o objeto do que se deve pagar;
- II. A importância exata a pagar;
- III. a quem se deve pagar a importância, para extinguir a obrigação.

3. Público Alvo

Público interno e externo que buscam uma visão sistêmica do processo.

Credores favorecidos pela apropriação de despesa.

servidores que desempenham a atividade de execução orçamentária e financeira.

4. Pré-requisitos

A liquidação de despesa por fornecimentos concluídos ou serviços prestados terá por base (art 63, § 2º da Lei 4320/64):

- I. O contrato, ajuste ou acordo respectivo;
- II. A nota de empenho;
- III. Os comprovantes de entrega de material ou de prestação efetiva do serviço.

5. Descrição das Atividades

Nº	Atividade / Descrição	Responsável	Tempo de execução/Prazo de Execução	
1	Recebimento do processo no SUAP com despacho de autorização para liquidação e pagamento emitido pelo Ordenador de Despesas	COPOR/DIROF	5m	
2	DOS PROCEDIMENTOS PRELIMINARES: a) Análise do documento fiscal (atesto, conferência de autenticidade, CNPJ, dados bancários, se o serviço guarda relação com o informado na NF, competência, percentuais de retenção) b) Atesto de recebimento (data de atesto, identificação do fiscal); c) Consulta de enquadramento do Simples Nacional; d) Atender a legislação aplicável nas retenções de tributos federal e municipal; e) Verificar a validade das certidões de regularidade fiscal anexadas ao processo de fiscalização. Se inválidas, retirar nova e anexar ao processo; f) Verificar o empenho correspondente e saldo disponível.	Executor da liquidação	20m	
3	LOGAR NO CHAMADO NOVO SIAFI (SIAFI WEB) E INCLUIR DOCUMENTO HÁBIL TIPO DE DOCUMENTO NP (NOTA DE PAGAMENTO) PELO	Executor da liquidação	5m	

	COMANDO “INCDH” NA BARRA SUPERIOR DIREITA OU PELO MENU À ESQUERDA		
4	NA ABA DADOS BÁSICOS PREENCHER DATA DE VENCIMENTO, Nº PROCESSO, DATA DE ATESTE, VALOR TOTAL DA NF e CNPJ DO CREDOR (QUE DEVERÁ SER IGUAL DA NE), DATA DE EMISSÃO, Nº NF	Executor da liquidação	5m
5	NA ABA PRINCIPAL COM ORÇAMENTO INFORMAR A SITUAÇÃO DSP001 PARA DESPESAS CORRENTES COM SERVIÇOS, Nº NE, SUBITEM E SE ENQUADRA EM RESTOS A PAGAR OU NÃO E VALOR TOTAL DA NF	Executor da liquidação	5m
6	SE HOUVER DISPOSIÇÃO LEGAL QUE IMPUTE À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA A OBRIGATORIEDADE DE RETENÇÃO DE TRIBUTOS E/OU CONTRIBUIÇÕES SOCIAIS NA FONTE, O USUÁRIO DEVERÁ PREENCHER A ABA DEDUÇÃO.	Executor da liquidação	5m
7	NA ABA DEDUÇÃO INFORMAR A SITUAÇÃO APLICÁVEL. AS MAIS COMUNS SÃO: DDF001 RETENÇÃO DE IMPOSTOS E CONTRIBUIÇÕES DIVERSAS DGP001 RETENÇÃO DE INSS DDR001 RETENÇÃO DE IMPOSTO RECOLHIDO POR DAR DOB001 RETENÇÕES DE ISS SOBRE SERVIÇOS DE TERCEIROS DOB035 RETENÇÕES DEPÓSITOS SOBRE FORNECEDORES	Executor da liquidação	20m

	DDF002 IMPOSTO DE RENDA RETIDO NA FONTE		
8	NA ABA DADOS DE PAGAMENTO INFORMAR O CNPJ DO CREDOR, VALOR LÍQUIDO A PAGAR, PREENCHER PRÉ-DOC COM DADOS BANCÁRIOS, OPÇÃO OB CRÉDITO E O CAMPO OBSERVAÇÃO COM INFORMAÇÕES DO PROCESSO.	Executor da liquidação	5m
9	APÓS VERIFICAR CONSISTÊNCIA E CONFIRMAR O SISTEMA IRÁ GERAR O N° DA NP E DA NS.	Executor da liquidação	1m
10	GERAR PDF DA NS E ANEXAR NO PROCESSO DE PAGAMENTO DO SUAP	Executor da liquidação	5m

6. Definições / Legenda

UG - UNIDADE GESTÃO

NF – NOTA FISCAL

NE – NOTA DE EMPENHO

DAR - DOCUMENTO DE ARRECADAÇÃO MUNICIPAL

NS – Nota de Sistema

NP – Nota de pagamento

7. Descrição da ocorrência dos possíveis Riscos em cada atividade do processo

- I. Apropriar despesa sem autorização do ordenador
- II. Deixar de verificar os documentos comprobatórios do respectivo crédito
- III. Desconhecimento da legislação tributária no tocante às retenções
- IV. Diferença entre CNPJ da liquidação e da retenção, visto que o sistema não verifica a consistência entre esses campos.

8. Legislação e Normas

Lei nº 4.320/64

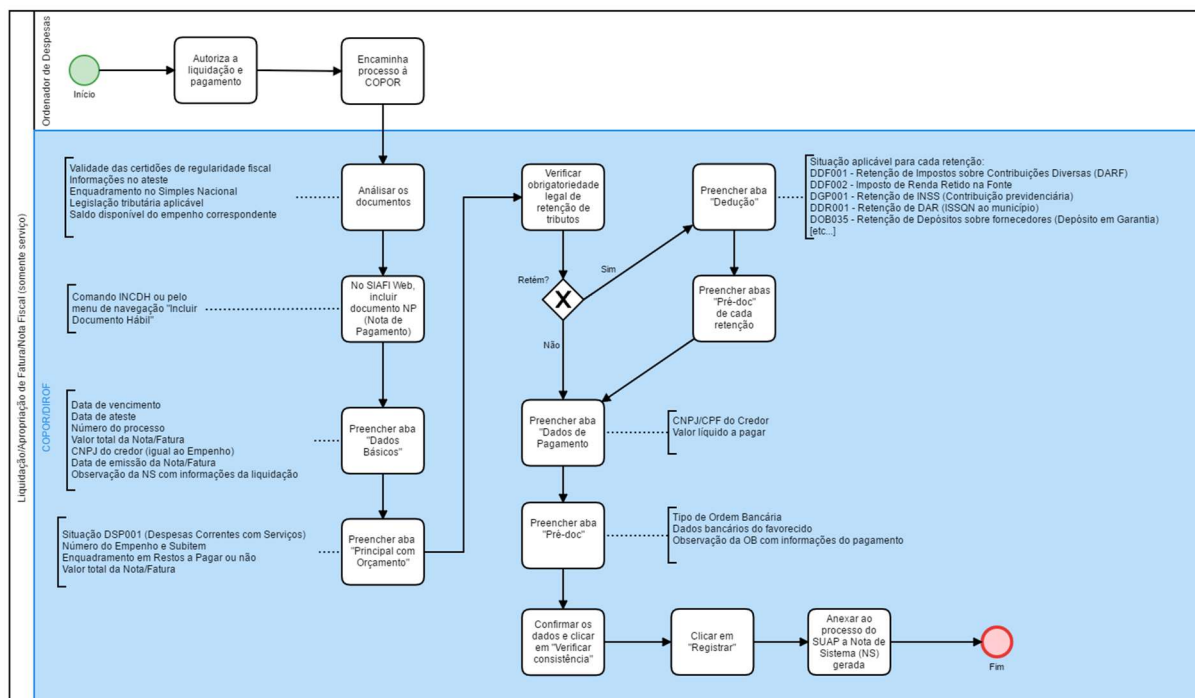
IN nº 1234/12 Receita Federal do Brasil

IN nº 971/2009 Receita Federal do Brasil

LC nº 116/2003 e Legislação Municipal

LC nº 123/2006

9. Fluxograma do processo



10. Elaboração e revisão

Atividade	Data	Nome	Função
Data da elaboração	24/08/2020	-	Coordenador(a)
Data da revisão	31/08/2020	-	Revisor

